

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CURSO “MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS”

OS CRITÉRIOS DE SUCESSO EM PROJETOS DE SOFTWARE WEB EM
EMPRESAS START-UPS BRASILEIRAS

DANIEL BARBOSA BRANDT

CURITIBA
2013

DANIEL BARBOSA BRANDT

OS CRITÉRIOS DE SUCESSO EM PROJETOS DE SOFTWARE WEB EM
EMPRESAS START-UPS BRASILEIRAS

Monografia apresentada ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná, Departamento de Administração Geral e Aplicada, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Amaro dos Santos

CURITIBA
2012

RESUMO

Por meio de uma pesquisa com gerentes de projetos e investidores, o autor busca responder a proposição: Qual o grau de relação entre o sucesso, dos projetos de software para web, para o gerente do projeto e para o investidor, em meio ao ambiente das empresas *start-ups* brasileiras? Em pesquisa a referenciais teóricos sobre sucesso, foi possível encontrar diversas definições, desde a clássica de atendimento a prazo, custo e escopo até outras menos comuns as quais englobam os benefícios e o retorno que o projeto gera para a empresa. Considerando que: ambientes e *stakeholders* diferentes criam necessidades de critérios de sucesso diferentes; e empresas *start-ups* possuem um ambiente organizacional distinto, fez-se necessária uma pesquisa realizada com dois grupos distintos de *stakeholders* dos projetos interrogando os mesmos sobre: quais os critérios de sucesso escolhidos para compor a definição de sucesso dos projetos; se os projetos foram classificados como de sucesso; quais os critérios que um grupo pensa que o outro escolheu para o projeto; a participação dos mesmos na definição dos critérios; e a concordância dos mesmos nos critérios eleitos. A resposta da proposição, por meio da comparação das respostas dos grupos, assim como a identificação dos critérios de sucesso utilizados, poderão contribuir para promover um melhor alinhamento entre os interesses dos *stakeholders* (principalmente dos gerentes de projetos e investidores) tanto em empreendimentos em andamento quanto no planejamento de novos empreendimentos e/ou projetos futuros de *start-ups* no Brasil.

Palavras-chave: Empresas de Base Tecnológica. Start-Up. Web. Brasil. Software. Sucesso. Critérios de Sucesso. Gerente de Projetos. Investidor.

ABSTRACT

Through a survey with Project managers and investors, the author seeks to identify the answer to the question: What is the degree between the success, in web software projects, for project managers and for the investors, considering the environment of Brazilian start-ups? After research in theoretical references about success, it was possible to find several classic definitions, such as time, cost and scope and others less common which enclose the benefits and the financial return that the project generates to the company. Considering that: different environments and stakeholders generate different success criteria; and start-up companies have a distinctive organizational environment, it was necessary to survey two different groups of project stakeholders about: which are the success criteria chosen for the definition of the project's success; if the projects were classified as succeeded; which are the criteria that one group thought the other one chose for the project; the interaction of each group in the definition of success; and the agreement or not in the same criteria. The answer to the question proposed, by comparing the answers of each group and the identification of the success criteria used, can contribute to promote a better alignment between the interests of the stakeholders (especially for project managers and investors) both in current entrepreneurship as in planning for new companies and future projects in Brazilian start-ups.

Keywords: Technology-based companies. Start-Up. Web. Brazil. Software. Success. Success Criteria. Project Manager. Investor.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - CLIENTE FÍSICO X CLIENTE VIRTUAL	11
QUADRO 02 - EXECUÇÃO DO PROJETO VS. EXECUÇÃO DO NEGÓCIO	13
QUADRO 03 - MOMENTOS DE INJEÇÃO DE CAPITAL	15
QUADRO 04 - CLASSIFICAÇÃO DE PROJETOS.....	18
QUADRO 05 - UMA CLASSIFICAÇÃO DE PROJETOS.....	19
QUADRO 06 - TIPOLOGIA PROPOSTA POR WIDEMAN & SHENHAR (1997)	20
QUADRO 07 - DIMENSÕES BÁSICAS DO GERENCIAMENTO.....	22
QUADRO 08 - TIPOLOGIA SUGERIDA PARA PROJETOS.....	23
QUADRO 09 - DIFERENCIAÇÃO DOS PROJETOS POR ÁREA DE CONHECIMENTO	26
QUADRO 10 - THE FOUR DIMENSIONS OF PROJECT SUCCESS, SHENHAR (1997, P.9)	32
QUADRO 11 - TIPOS DE SUCESSO	33
QUADRO 12 - TIPOS DE SUCESSO	34
QUADRO 13 - TIPO DE PESQUISA	38
QUADRO 14 - MÉTODOS DE PESQUISA	42
QUADRO 15 - GRUPOS DE PESQUISA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
QUADRO 16 - TÁTICAS DE ESTUDO DE CASO PARA QUATRO TESTES DE PROJETOS	50
QUADRO 17 - TIPO DE ESTRUTURA COMPOSICIONAL	62

SUMÁRIO

A INTERNET E O AMBIENTE DAS START-UPS	9
A Internet – Um negócio com risco peculiar	9
Projeto de Software Web em Start-Ups	10
Características do Ambiente de Projetos Web em empresas <i>Start-Ups</i>	13
Classificação de Projetos	17
Classificação de Wisocky: Dimensão vs. Risco	18
Classificação de Prado: Tipo de Aplicação	19
Classificação de Wideman & Shenhar: Escopo do Gerenciamento vs. Conteúdo Tecnológico	20
Classificação de Passos: Complexidade de Gerenciamento vs. Incerteza Tecnológica	21
O SUCESSO	27
Definição de Sucesso em Projetos e Start-Ups	27
CrITÉRIOS de Sucesso e Fatores CrÍticos de Sucesso	30
Classificação de Sucesso em Projetos	33
STAKEHOLDERS DO PROJETO	34
O Papel do Gerente de Projetos	34
Investidores de Start-Ups	35
Principais Investidores	36
APLICAÇÃO TEÓRICA	38
Pesquisa: Estudo de Caso	40
Aplicações do Estudo de Caso	42
Proposição desse Estudo de Caso	44
Questionários	45
Um Estudo Inovador	46
Objetivo do Estudo de Caso	47
CrITÉRIOS pelos quais a exploração será considerada bem-sucedida	48
A Validade e a Validação do Estudo de Caso	48
Validade do Constructo	50
Validade Interna	50
Validade Externa	51
Confiabilidade	51
Fontes de Evidência e Metodologia de Documentação	52
Metodologia de Documentação	53
FUNDAMENTAÇÃO DAS QUESTÕES DE PESQUISA DO QUESTIONÁRIO	54
ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	62
Análise Quantitativa dos Casos	63
Análise Qualitativa dos Casos	68
CONCLUSÕES	81
Sugestões para análise em outros estudos de caso	86
Sugestões para os empreendedores	86
REFERÊNCIAS	88
ANEXO I – QUESTIONÁRIO I – GERENTE DE PROJETOS	91
ANEXO II – QUESTIONÁRIO II – INVESTIDOR	96
ANEXO III – FONTES DE EVIDÊNCIA	101

1 INTRODUÇÃO: A INTERNET E O AMBIENTE DAS START-UPS

1.1 A INTERNET – UM NEGÓCIO COM RISCO PECULIAR

Nos anos '90 poucas empresas perceberam a revolução que a Internet causaria na sociedade. A possibilidade de interação entre usuários e empresas por meio da Internet - e-mails, websites e redes sociais – criou um mercado de consumo e caracterizou a Internet como um canal de negócios e de comunicação, o qual já possibilita a utilização dessas ferramentas por aproximadamente 2 bilhões de pessoas, com um crescimento de mais de 15% ao ano (HERCULANO, 2011).

Desde a década de '90, o setor de tecnologia, mais particularmente de Tecnologia da Informação (TI), tem desenvolvido softwares voltados para a interação entre usuários e empresas por meio da internet. Muitas dessas empresas nascem como empresas pontocom, as quais não precisam necessariamente ter uma loja física para comercialização de produtos ou serviços. Entre as empresas mais famosas estão Yahoo! , Amazon, eBay, Youtube, Google e Facebook.

O que muito impressiona a todos é a rapidez na qual o mercado se desenvolve. Os consumidores cada vez mais ávidos por novidades têm um tempo de adaptação curto, fato bem representado pela rapidez na qual o Facebook consegue usuários no Brasil, por exemplo. Com a mesma rapidez, as empresas na internet acabam por possuir um ciclo mais curto de vida e uma taxa de mortalidade maior do que a média em outros mercados, quando não são alvo de uma crise como a de 1999/2000 a qual ruiu rapidamente com os modelos de negócios frágeis de diversas empresas pontocom.

A rapidez das mudanças desenham um cenário bastante caótico para novas empresas no meio, as quais necessitam conquistar mercado e obter retorno financeiro cada vez mais rápido, o que desafia o sucesso da empresa perante os seus *stakeholders*.

Muito embora os riscos do mercado de Internet sejam claramente perceptíveis, existem diversas e boas oportunidades para *start-ups*, uma vez que de um lado o mercado de internet tem tomado proporções cada vez maiores,

possibilitando ganhos substanciais para essas empresas, e do outro lado a liquidez nos mercados de investimento tem crescido substancialmente, gerando uma procura por negócios com alto potencial de investimento e retorno, o que resulta num cenário de fomento de desenvolvimento de produtos, para atender as necessidades de mercado, por meio da criação de empresas *start-ups*.

1.2 PROJETO DE SOFTWARE WEB EM START-UPS

A criação de uma empresa *Start-Up* geralmente se dá a partir de um empreendedor que percebe a oportunidade de desenvolvimento de um produto para atender a uma necessidade específica de mercado.

A empresa *Start-up* é uma empresa na qual geralmente existe alto potencial de crescimento e rentabilidade e se pode atingir rapidamente larga escala, como melhor define SEBRAE (2011), *start-ups* são “empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de idéias inovadoras, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros”.

Vale salientar que no Brasil, a classificação *Start-Up* é geralmente utilizada para empresas de Internet, enquanto em outros países é amplamente utilizada para qualquer empresa iniciante que empregue inovação e/ou tecnologia no seu produto, por exemplo, a biotecnologia.

Como empresa voltada ao atendimento das necessidades do cliente por meio do canal Internet, a *Start-Up* pode ser também definida como uma empresa a qual entende à dinâmica do consumidor (e por vezes da comercialização de produtos) a partir das diferenças de interação quando comparados os canais de interação do ambiente físico ou real (cliente físico) versus o ambiente digital (cliente virtual). Segundo ALMEIDA e OLIVEIRA (2002, p. 24) as diferenças entre o Cliente Físico e o Cliente Virtual estão destacadas a seguir (QUADRO 1).

Cliente Físico	Cliente Virtual
Maior tempo para gastar	Tempo escasso
Completo controle das suas ações	Divide o controle das suas ações com as opções do site, a situação técnica da sua máquina e a conexão.
Opções limitadas de análise de concorrentes	Opções ilimitadas de análise de concorrentes
Maior facilidade de entender o produto procurado e de ser "seduzido" por ele (demos reais, poder trocar etc.)	Grande dificuldade em entender o produto e em ser "seduzido" por ele.
Interface com um vendedor	Interface com uma tela
Tem nome e rosto	É anônimo, o que quebra barreiras éticas/sociais
Maior credibilidade decorrente da contestação de que o produto efetivamente existe	Menor credibilidade

QUADRO 1 - CLIENTE FÍSICO X CLIENTE VIRTUAL

A presença de consumidores potenciais no mercado virtual da Internet, aliada ao fator da internet ser um mercado em expansão, proporciona a investidores, desenvolvedores e especialistas desse mercado, diversas oportunidades de negócio e as quais geram uma necessidade de projeto.

Segundo HELDMAN (2006, p. 49-50) a necessidade de um projeto pode surgir:

- da demanda do mercado, uma necessidade do cliente percebida pela empresa;
- da necessidade empresarial para atender a clientes internos ou externos, por exemplo, a melhoria de um processo;
- da solicitação expressa do cliente, podendo ser este interno ou externo;
- do avanço tecnológico, sendo uma atualização de um software já existente, por exemplo;
- da exigência legal, a partir do requerimento de um ente jurídico via lei ou norma para que a empresa atenda determinado requisito; ou

- f) da necessidade social, por exemplo, o atendimento ao processo do lixo reciclado.

Segundo Project Management Institute (PMI, 2004, p.5) um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único, definição a qual é ampliada por Kerzner (2001, p.2) cujo autor considera um projeto uma série de atividades e tarefas: com um objetivo específico a ser completado dentro de certa especificação; com datas de início e fim definidas; com limitação de orçamento (se aplicável); que consume recursos humanos e não humanos e; são multifuncionais. GIDO et al. (2010, p.4) complementa essa visão especificando alguns atributos os quais definem um projeto: um objetivo bem definido (um resultado ou produto esperado), uma série de tarefas independentes, vários recursos, um esquema de tempo específico ou uma vida finita, um esforço único ou de uma única vez, um cliente e certo grau de incerteza.

O projeto, reflexo da necessidade de mercado, parte da necessidade de um grupo de clientes os quais se encontram na Internet, podendo ser tanto um grupo de clientes pessoas físicas, o que constituiria um canal de interação B2C (Business-To-Consumer) ou um grupo de clientes pessoas jurídicas, o qual constituiria um canal de interação B2B (Business-2-Business). Ambos os modos de interação irão resultar na necessidade de um Software Web, que pode ser caracterizado por um website, como um portal, uma rede social, uma loja ou mesmo um local onde o usuário possa: fazer compras de produtos (livros, cds, eletrodomésticos etc), busca de produtos, comparação de preços, visualização de vídeos, fotos entre outros, e que estará contemplado dentro do projeto.

O Software Web caracteriza-se como o meio pelo qual o produto ou serviço irá interagir com o consumidor e para o seu desenvolvimento será necessário a participação de diversos interessados no projeto, os chamados “*stakeholders*”, dentre os quais geralmente se incluem investidores, desenvolvedores e especialistas de mercado (varejo, prestação de serviços, seguros, alimentício etc) e de internet.

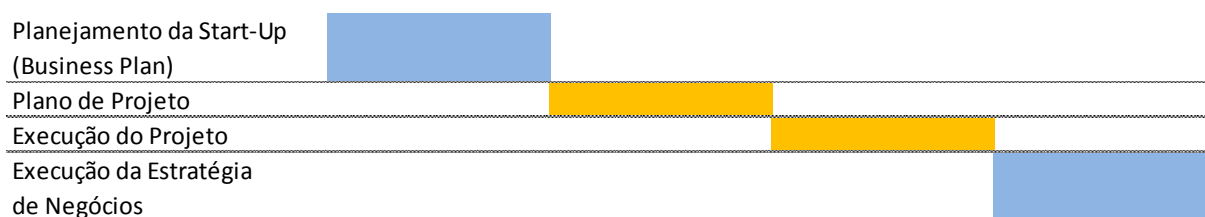
Em uma visão complementar *Start-Ups* também podem ser conceituadas como sendo “um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.” (EXAME, 2011).

Nesse sentido, uma empresa *Start-Up* possui diversos desafios adicionais os quais tornam o seu sucesso significativamente mais crítico sob diversos pontos de

vista como, por exemplo, o estratégico, de riscos, de orçamento e o de corpo de conhecimento (“*Body of Knowledge*”).

1.3 CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DE PROJETOS WEB EM EMPRESAS *START-UPS*

Quando se compara uma empresa *Start-Up* com outra empresa a qual possui projetos, nota-se logo a existência de uma peculiaridade característica na *Start-Up*, que é o fato de a mesma possuir poucos projetos, ou mesmo um único projeto, e de que esses projetos são sua razão de existência, sobrepondo empresa e projeto durante todos os ciclos do mesmo. Essa peculiaridade implica em características específicas para esse projeto, uma delas é no nível estratégico, pois o mesmo, numa empresa *Start-Up*, torna-se definitivamente mais estratégico do que quando comparado à maioria das empresas.



QUADRO 2 - EXECUÇÃO DO PROJETO VS. EXECUÇÃO DO NEGÓCIO

Por ser uma empresa de tecnologia, é necessário que o capital humano possua alta especialização, fato geralmente compensado pelo menor número de integrantes na equipe da empresa. Isto gera alguns potenciais benefícios, como agilidade na troca de informações (comunicação), simplicidade de processos internos e alta capacidade de rapidez na adaptação e responsividade ao ambiente (Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin apud Passos, 2008, p. 6).

Kerzner (2001, p. 337) também descreve o ambiente de simplicidade e pouca burocracia que uma empresa pequena possui, na qual o gerente de projetos geralmente tem linhas de comunicação mais curtas, e responde para um Executivo de alto escalão, devido ao número baixo de níveis de gerências. Nesse sentido, comenta D’Amboise & Muldowney apud Passos (2008, p. 7) a hierarquia é muito

pequena e as decisões são tomadas de modo centralizado, bem como a estrutura organizacional raramente é formalizada, existindo menor diferenciação interpessoal.

A agilidade e a simplicidade nos processos são vitais para pequenas organizações, uma vez que não existem recursos de pessoas e de tempo para documentar processos ou resultados do trabalho (Passos, 2008, p. 8), além disso, no ambiente no qual estão as *start-ups*, essas características se tornam necessárias, uma vez que os produtos (websites) e os meios de construção de software (linguagens de desenvolvimento) estão em constante evolução, e com rapidez cada vez maior, podendo alimentar a necessidade de alterações de partes do produto durante o projeto com uma frequência maior que a usual.

Além disso, o custo de conectividade entre integrantes ou pessoas chave para o projeto possivelmente será maior na pequena empresa, uma vez que pessoas importantes e/ou autoridades políticas recebem mais rapidamente outras pessoas importantes da sociedade, nesse caso CEOs de grandes corporações, e não pequenos empreendedores.

Outra característica a qual pode ser facilmente percebida na empresa *start-up* é que as receitas financeiras da empresa são obtidas apenas após a completa implantação do produto (website) do projeto, exigindo do investidor a paciência para esperar o resultado e a confiança de que o projeto terá sucesso ao final. Algumas raras exceções ocorrem para projetos que implantam versões *beta* e conseguem já obter pequenas receitas antes do projeto final.

Outro ponto relevante no ambiente é que geralmente a empresa *start-up* depende de pequenos investidores, os quais possuem maior apetite ao risco em troca de um retorno potencial acima do mercado e esses, além de não possuírem um alto volume de recursos para investir, também não são fáceis de encontrar, implicando numa disponibilidade reduzida de recursos financeiros e num tempo maior para angariar os fundos necessários, quando se compara aos projetos de empresas de grande porte. Além disso, os recursos financeiros adicionais, para serem utilizados em caso de não atendimento dos objetivos orçamentários do projeto - nas empresas pequenas - dependem em sua maioria de aportes adicionais de investidores, enquanto que nas empresas de grande porte os mesmos são existentes dentro da empresa, sendo possível a realocação entre projetos e/ou departamentos.

Percebe-se ainda (QUADRO 3), que um aporte de capital adicional pode diluir a participação dos sócios antigos, fato o qual poderá aumentar o estresse entre os sócios da empresa.

	Momento 01		Momento 02	
Sócio Um	1.000,00	100%	1.000,00	83%
Sócio Dois	0,00	0%	200,00	17%
Capital Social	1.000,00		1.200,00	

QUADRO 3 - MOMENTOS DE INJEÇÃO DE CAPITAL

Em relação aos recursos materiais disponíveis, a empresa pequena geralmente necessitará adquiri-los especificamente para o projeto, enquanto na grande empresa o volume e/ou diversidade de recursos é consideravelmente maior, sendo possível realocar de um projeto para o outro, como comenta Kerzner (2001, p. 337, tradução do autor) numa empresa pequena, o gerente de projetos tem recursos limitados. Numa grande empresa, se o gerente do projeto está insatisfeito com os recursos disponíveis ele pode ter o luxo de voltar ao gerente funcional para demandar ou negociar outros recursos, enquanto na pequena empresa os recursos disponíveis podem ser simplesmente os únicos disponíveis.

A perfeita alocação dos recursos torna-se um verdadeiro desafio, uma vez que ter todos sempre trabalhando é essencial, mas pode não ser produtivo ter vários projetos em andamento ao mesmo tempo, pois a falta de foco pode reduzir a produtividade.

Kerzner (2001, p. 337, tradução do autor) ainda comenta que numa pequena empresa, os gerentes de projeto devem geralmente ter um melhor entendimento das habilidades interpessoais quando comparado a uma empresa grande, uma vez que tem recursos limitados e deve prover a melhor motivação possível.

Em termos gerais uma empresa pequena sugere um ambiente no qual a eficiência e eficácia dos recursos disponíveis deverão ser maiores que na grande empresa.

A gestão de uma *Start-Up* algumas vezes poderá ser a mesma do projeto, não possuindo distinção clara entre as funções de *sponsor* do projeto e gestor do

projeto, bem como de gestor do projeto e gestor da empresa. Outras vezes a gestão da empresa está mais concentrada nas mãos do investidor e o gestor de projeto está mais focado no dia-a-dia do projeto, podendo ter participação inclusive como desenvolvedor.

Também vale mencionar que como o projeto tem por característica ser único e inovador, a característica de desenvolver uma nova tecnologia a qual não é amplamente dominada reduz consideravelmente a base comparativa com outros projetos de mesma finalidade, ocorrendo inclusive ausência de benchmarks (produtos semelhantes/referência), o que salienta a incerteza tecnológica.

Kerzner (2001, p. 337, tradução do autor) destaca outra característica da pequena empresa, que é o fato da mesma não possuir um escritório de projetos. Ele comenta que grandes empresas, especialmente a aeroespacial ou de construção, podem facilmente amparar um escritório de projeto de 20 a 30 pessoas, enquanto nas pequenas empresas o gerente do projeto talvez tenha que fazer o papel do escritório de projetos, implicando no fato de que o gerente de projetos numa pequena empresa possa ser requerido a ter mais informações gerais e específicas sobre as atividades, políticas e procedimentos da empresa que seus colegas de mesma função nas grandes empresas.

Esse fato acima apresentado está diretamente relacionado ao fato de que a pequena organização não possui um corpo de conhecimentos ("*Body of Knowledge*") próprio com lições aprendidas ("*Lessons Learned*") de projetos passados (Passos, 2008, p. 8), fazendo com que a mesma seja mais dependente das experiências de seus colaboradores/integrantes do projeto em projetos passados em outras empresas e ambientes, o que pode prejudicar a eficiência do projeto e implica na necessidade de uma troca de informações ainda mais forte entre os integrantes para nivelamento das experiências passadas ou lições aprendidas ("*lessons learned*").

Já do ponto de vista do negócio, o suporte ao risco que uma *Start-Up* pode oferecer em um projeto de inovação é ainda menor quando comparado com uma grande empresa, visto que as alterações de prazo ou custo podem significar uma perda consideravelmente maior para a pequena empresa, a qual sobrevive apenas por conta de um projeto, do que para uma empresa grande a qual conta com diversas outras possibilidades de anular as perdas de um projeto falho (Kerzner,

2001, p. 337). Portanto, um projeto de alto risco em uma empresa grande representará uma parcela menor do risco total quando comparado a uma pequena empresa. Além disso, em uma empresa *start-up* o risco de negócio durante o projeto se confunde com o risco do projeto, caso a empresa possua um único projeto.

Quanto ao aspecto de controle de custos Kerzner (2001, p. 338) comenta que numa pequena empresa, podem existir controles monetários mais rigorosos, mas com técnicas de controle menos sofisticadas, uma vez que a pequena empresa incorre em maior risco com a falha (ou excedente de custos) de um único projeto e os custos são geralmente controlados de forma muito mais próxima, rigorosa e frequente que em grandes companhias.

Outra característica da pequena empresa é que nela geralmente existe mais interferência dos níveis altos de gerencia. Isso é esperado devido à mesma possuir risco maior com a falha de um único projeto. Além disso, executivos de pequenas empresas “intrometem-se” mais que executivos de grandes empresas e muitas vezes delegam o mínimo possível para os gerentes de projeto (Kerzner, 2001, p. 338, tradução do autor).

Por fim, além das características apresentadas acima, as *start-ups* também podem ser analisadas sob o olhar das teorias de classificação dos projetos, sendo três as principais: Classificação de Wisocky, por Dimensão vs. Risco; Classificação de Prado, por tipo de aplicação; e Classificação de Wideman & Shenhar, por escopo do gerenciamento vs. conteúdo tecnológico.

1.4 CLASSIFICAÇÃO DE PROJETOS

A fim de que um projeto tenha sucesso, atividades diferentes devem ser gerenciadas de maneira diferente, conforme o tipo de produto do projeto. Em outras palavras, o estilo de gerenciamento, ferramentas, técnicas, processos e perfil das pessoas devem ser adaptados aos diferentes tipos de projetos (Wideman & Shenhar, 1997 apud Passos, 2008, p. 225).

Nesse contexto, tenta-se descrever e classificar os projetos de *start-ups* com o intuito de homogeneização dos casos a serem estudados.

1.4.1 Classificação de Wisocky: Dimensão vs. Risco

Wisocky et al (2000) apud Passos (2008, p. 217) estabelecem uma classificação baseada em cinco variáveis: duração, risco, complexidade, tecnologia e propensão a problemas, sendo que as variáveis podem ser ou não combinadas entre si.

Classe dos Projetos	Duração	Risco	Complexidade	Tecnologia	Propensão a Problemas
A	> 18 meses	Alto	Alta	Inovadora	Certa
B	9-18 meses	Médio	Médio	Atual, recente	Chances
C	3-9 meses	Baixo	Baixo	Conhecida	Alguma chance
D	< 3 meses	Muito baixo	Muito baixo	Usual	Nenhum

QUADRO 4 - CLASSIFICAÇÃO DE PROJETOS

Fonte: Wisocky et al, 2000 apud Passos, 2008, p. 217)

Projetos de Classe A: são projetos que possuem alto valor para os negócios da organização, alta complexidade, são mais desafiadores e possuem mais chances de riscos. Nesse caso devem ser utilizados todos os métodos e ferramentas disponíveis na metodologia de gerenciamento.

Projetos de Classe B: tais projetos são menores em tamanho que os de tipo A, mas são relevantes para a organização. Provavelmente muitas das ferramentas e técnicas da metodologia existente são necessárias.

Projetos de Classe C: tais projetos são os que ocorrem com certa frequência na organização. Nesse caso, diversos métodos e ferramentas da metodologia podem ser “pulados”, conforme a necessidade do projeto.

Projetos de Classe D: tais projetos, por serem muito simples, requerem poucos elementos, como por exemplo uma declaração de escopo, um cronograma, uma matriz de responsabilidades e um plano de comunicação.

A classificação proposta acima sugere que os projetos de *start-ups* de software web se enquadram na Classe A ou B, pois têm uma importância grande para a organização, como foi mencionado anteriormente, e também um alto grau de complexidade e/ou risco no desenvolvimento, uma vez que geralmente incorporam algum tipo de inovação.

1.4.2 Classificação de Prado: Tipo de Aplicação

De acordo com Prado (2004) apud Passos (2008, p. 217), os projetos se diferenciam pelo tipo de mão-de-obra, grau de incerteza em relação ao produto do projeto, pressões por prazos, nível de tecnologia, estabilidade do escopo (possibilidades de alterações), importância do fator de custo etc. Nesses casos o gerenciamento foca em escopo, tempo, custos, riscos e integração. Quanto mais alta a classificação em uma determinada categoria de gerenciamento, maior a exigência de planejamento e controle.

Tipo	Grau de Incerteza	Pressão por Prazos	Estabilidade de Escopo	Nível de Tecnologia	Importância de Custo
Administrativo	Baixo	Baixa	Alta	Baixo	Baixa
Pesquisa	Alto	Baixa	Baixa	Alto	Baixa
Design	Médio	Média	Média	Alto	Média
Construção	Baixo	Baixa	Alta	Baixo	Alta
Manutenção	Alto	Alta	Baixa	Baixo	Baixa
Tecnologia da Informação	Alto	Média	Baixa	Alto	Baixa
Desenvolvimento de Produto	Alto	Alta	Baixa	Alto	Baixa
Eventos	Baixo	Média	Alta	Médio	Média
Equipamentos	Baixo	Baixa	Alta	Baixo	Baixa
Melhorias	Baixo	Média	Média	Baixo	Média
Marketing	Médio	Alta	Média	Baixo	Baixa

QUADRO 5 - UMA CLASSIFICAÇÃO DE PROJETOS

Fonte: Prado (2004 apud Passos, 2008, p. 218).

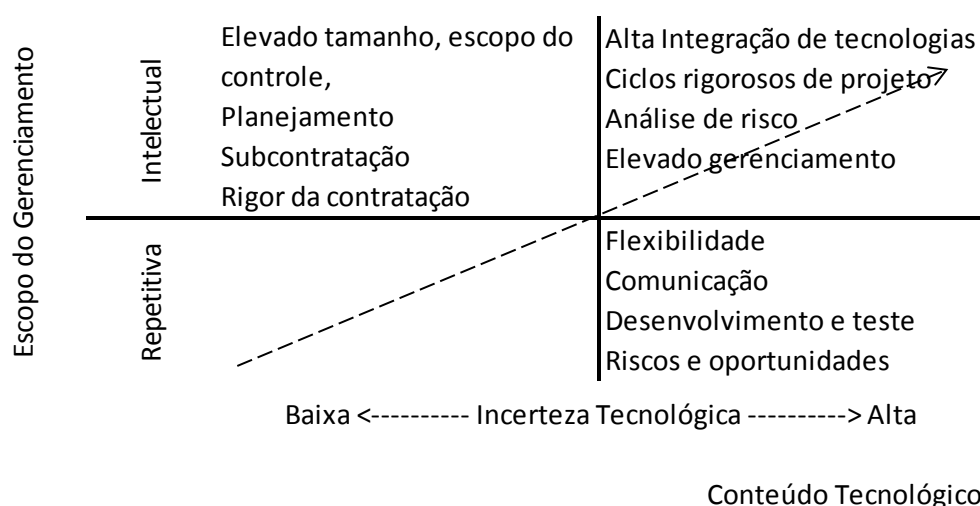
Para fins desse trabalho, é importante ressaltar as definições para os projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e para os projetos de tecnologia da informação (TI) nas quais se sugere enquadrar as *start-ups* de software web.

Projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D): nesta categoria encontram-se projetos para o desenvolvimento de algo realmente inovador, como novas tecnologias, produtos, serviços ou métodos totalmente diferenciados. Entre eles encontram-se os projetos para desenvolvimento de uma nova tecnologia, uma fórmula medicamentosa, um combustível motor etc. Tais projetos possuem mais alto grau de risco pois não se sabe ao certo se chegarão à finalidade pretendida, nem quando.

Projetos de tecnologia da informação: são projetos relacionados a desenvolvimento, aplicação, adaptação, instalação, modificação ou uso de determinadas tecnologias para gerenciamento de informações. Podem ser de pequeno porte ou grandes e envolver risco baixo ou alto (Prado, 2004) conforme o grau de associação com outros recursos. Por exemplo, projetos de software para monitoramento de equipamentos em UTI, ou de transferência e gerenciamento de valores monetários são de alto risco.

1.4.3 Classificação de Wideman & Shenhar: Escopo do Gerenciamento vs. Conteúdo Tecnológico

Wideman & Shenhar (1997) classificam os projetos numa matriz 2x2 como mostra a figura 7.1. Nesta matriz uma dimensão caracteriza o grau de incerteza tecnológica do produto (conteúdo tecnológico) e a outra caracteriza o domínio de conhecimento do trabalho do projeto (escopo de gerenciamento). O grau de incerteza tecnológica do produto varia de baixo, para produtos considerados tangíveis, a elevado, para produtos considerados intangíveis. O domínio de conhecimento do trabalho do projeto pode ser característica repetitiva ou intelectual.



QUADRO 6 - TIPOLOGIA PROPOSTA POR WIDEMAN & SHENHAR
 Fonte: Wideman & Shenhar (1997 *apud* PASSOS, 2008, p. 220).

Dependendo da natureza dos produtos do trabalho, o esforço necessário para gerenciar o projeto e produzir o produto requerem variados graus de

intelectualidade. O produto do trabalho pode variar numa escala entre duas dimensões: de tangível a intangível e de intelectualizado a repetitivo. Pela perspectiva do gerenciamento é a extensão e o equilíbrio entre os componentes (produto e projeto) que fornecem recursos distintos.

Faz-se importante mencionar o detalhamento da matriz para projetos de alta incerteza tecnológica, classificação na qual se sugere enquadrar os casos de empresas *start-ups* de software web.

Projetos de alta incerteza tecnológica x baixo escopo do gerenciamento: nestes projetos o trabalho é conhecido e tem uma amplitude pequena. O que produz a incerteza tecnológica são as características específicas de um novo arranjo, para elementos conhecidos. A comunicação é facilitada porque as pessoas não estão muito dispersas. A flexibilidade pode ser aplicada porque as pessoas conhecem bem a atividade. Assim, elas podem aplicar métodos alternativos de execução e produzir produtos diferenciados que agreguem mais valor. Isso aumenta as oportunidades de ganhos, com baixos riscos de gerenciamento. Os riscos aqui são tecnológicos e estão associados a uma organização inovadora de componentes conhecidos.

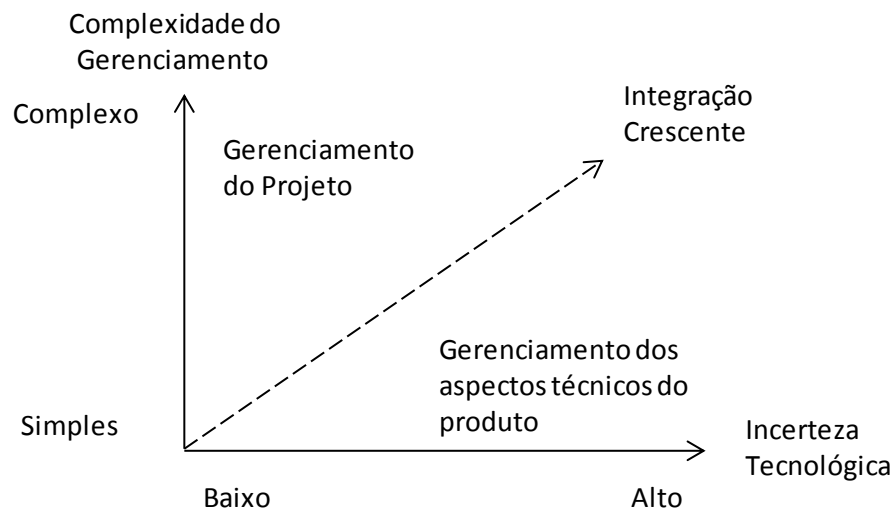
Projetos de alta incerteza tecnológica x trabalho intelectual: esses projetos se caracterizam pela aplicação de diferentes tarefas baseadas em trabalho intelectual diferenciado. Podem envolver a contratação de diferentes empresas especializadas. A integração de tecnologias passa a ser uma máxima e o escopo do gerenciamento aumenta. O ciclo do projeto passa a exigir maior rigor e um ciclo baseado em portões de aprovação faz-se necessário. O gerenciamento de riscos exige identificação, análise e quantificação dos riscos tanto técnicos quanto de gerenciamento. O gerenciamento passa a ser vital para o sucesso do projeto, particularmente nas áreas de escopo, comunicações, aquisições, riscos, recursos humanos e prazos.

1.4.4 Classificação de Passos: Complexidade de Gerenciamento vs. Incerteza Tecnológica

Segundo Passos (2008, p. 222) “as incertezas possuem propriedades diferentes conforme o tipo identificado do projeto. Como os projetos se situam entre as duas esferas (gerenciamento e aspectos técnicos relacionados ao produto do

projeto), devem ser tratados nessas duas dimensões. Então as duas dimensões básicas para trabalhar o gerenciamento do projeto são:

- Grau de incerteza tecnológica e
- Complexidade do gerenciamento



QUADRO 7 - DIMENSÕES BÁSICAS DO GERENCIAMENTO

Fonte: Passos (2008, p.222).

Pela figura pode-se ver que a dimensão da incerteza tecnológica do produto leva à necessidade do aumento na intensidade do gerenciamento da tecnologia. Isso ocasiona gerenciamento mais exigente relacionado aos aspectos técnicos do produto. Uma ação mais exigente no ciclo de vida do produto é um resultado decorrente. Um aumento na complexidade e no escopo do gerenciamento leva a investir mais tempo e atenção aos aspectos administrativos do gerenciamento. Nesse caso, a atenção fica mais focada ao ciclo de vida do projeto e menos atenção é dada ao ciclo de vida do produto.

O equilíbrio da resultante desses dois vetores é relevante para o sucesso em gerenciamento de projetos. Basicamente, a variável por trás desses dois eixos em análise é o risco. Do lado da incerteza tecnológica o gerenciamento deve focar nos riscos de produto. Do lado da complexidade do gerenciamento deve-se atentar aos riscos de gerenciamento (aspectos administrativos que podem levar a problemas ou oportunidades no futuro). Passos (2008, p.222).

Ainda segundo Passos (2008, p. 228) baseando-se nas dimensões de complexidade do gerenciamento e incerteza tecnológica, pode-se classificar os projetos na dimensão complexidade do gerenciamento nas seguintes classes:

- Projetos com restrição na duração;
- Projetos com elevada pressão por prazos ou na data de entrega;
- Projetos com restrição no orçamento;

- Projetos com instabilidade de escopo;
- Projetos com amplo escopo de gerenciamento.

E na dimensão incerteza tecnológica encontram-se as seguintes classes de projetos:

- Projetos de elevada incerteza tecnológica;
- Valor para o negócio (riscos de negócios);
- Nível de mudanças organizacionais.

It.	Característica	Classificação		
		Baixo	Médio	Alto
1	Duração	< 6 meses	6-18 meses	> 18 meses
2	Pressão por prazos	Redução de até 5% do prazo	Redução de 5 – 20% do prazo	Redução de mais de 20% do prazo
3	Custos	Até 1 milhão na moeda de referência	Entre 1 milhão e 10 milhões na moeda de referência	> 10 milhões na moeda de referência
4	Incerteza Tecnológica	Tecnologia amplamente dominada pela organização	Tecnologia não dominada pela organização e de poucos fornecedores no mercado (até três fornecedores)	Tecnologia desconhecida (a desenvolver) pela organização e pelo mercado
5	Instabilidade de Escopo	Mudanças de até 5% no escopo	Mudanças entre 5 e 20% no escopo	Mudanças de mais de 20% no escopo
6	Escopo do Gerenciamento	Até 3 departamentos e/ou 3 empresas envolvidas	Entre 3 e 9 departamentos e/ou empresas envolvidas	Acima de 9 departamentos e/ou empresas envolvidas
7	Riscos	Alterações de até 5% no custo, prazo ou qualidade	Alterações entre 5% e 20% no custo, prazo ou qualidade	Alterações acima de 20% no custo, prazo ou qualidade
8	Valor para o negócio (riscos de negócios)	Baixo	Médio	Alto
9	Nível de mudanças organizacionais	Baixo	Médio	Alto

QUADRO 8 - TIPOLOGIA SUGERIDA PARA PROJETOS

Fonte: Passos (2008, p. 229).

Duração: projetos em que a variável relevante é a duração. Eles podem ser de curta duração (até 6 meses), devendo ser classificados na célula relativa a baixa; podem ter duração de 6 a 18 meses, sendo classificados como médios; e, por último, podem ser de duração muito alta se durarem mais de 18 meses.

Pressão por prazos: tais projetos são caracterizados por sofrerem de pressão por prazos da parte cliente, alta gerência ou por fatores relacionados a prazos legais, compromissos com o público, antecipação de receita, dentre outros. Podem sofrer pouca pressão (solicitação de redução nas estimativas e prazo de até

5% do tempo estimado) e são considerados de baixa pressão; podem sofrer pressão mediana (solicitação de redução nas estimativas de prazo entre 5% e 20% do tempo estimado) e são classificados como de nível médio; e podem sofrer alta pressão para redução de prazos (redução nas estimativas de mais 20% do tempo estimado) e são classificados como de nível de alta pressão.

Custos: projetos em que a variável relevante é o custo. Podem ser de baixo custo orçado (até \$ 1 milhão na moeda de referência); podem ser de médio custo orçado (entre \$ 1 milhão e \$ 10 milhões na moeda de referência); podem ser de alto custo orçado (projetos cujo orçamento é maior que 10 milhões na moeda de referência).

Incerteza Tecnológica: são projetos em que a variável tecnologia é a mais relevante (envolvem riscos técnicos, de qualidade ou desempenho do produto). São classificados como possuidores de tecnologia amplamente dominada pela organização (incerteza tecnológica baixa); possuidores de tecnologia não dominada pela organização e de poucos fornecedores no mercado, tipicamente até três fornecedores (incerteza tecnológica média); possuidores de tecnologia desconhecida (a desenvolver) pela organização e pelo mercado (incerteza tecnológica alta).

Instabilidade de Escopo: são aqueles projetos em que a mudança no escopo é provavelmente uma variável relevante. Podem sofrer baixa pressão para mudanças no escopo (até 5%); podem sofrer pressão mediana para mudanças no escopo (entre 5% e 20%); podem sofrer alta pressão para mudanças no escopo (acima de 20%).

Escopo de Gerenciamento: são aqueles projetos em que o escopo do gerenciamento é variável mais relevante. Por escopo do gerenciamento entende-se a amplitude das relações interpessoais envolvidas no projeto. Pessoas espalhadas em vários departamentos impõem uma complexidade ao gerenciamento. Essa característica pode ser classificada como baixa para projetos envolvendo até três departamentos e/ou empresas; pode ser classificada como média para projetos envolvendo entre três e nove departamentos e/ou empresas; pode ser classificada como alta para projetos envolvendo mais de nove departamentos e/ou empresas.

Riscos: caracterizam-se neste tipo os projetos com riscos ambientais, sociais, políticos e econômicos que o projeto possa sofrer ou ocasionar; podem

ainda ser caracterizados por riscos externos, organizacionais e de gerenciamento. Não estão incluídos nesta característica os riscos de negócios, os riscos de tecnologia associada ao produto, os riscos de alteração de escopo, os riscos decorrentes de compressão de prazos, decorrentes da complexidade do gerenciamento ou decorrentes de alto nível de mudanças organizacionais. Todos esses estão contemplados em características próprias. Projetos classificados por risco podem ser caracterizados pelos projetos com:

- Probabilidade de acontecerem determinados riscos, cujo impacto demandará alterações de até 5% no custo, prazo ou qualidade (neste caso são considerados de baixo risco);
- Caracterizados pelos projetos com probabilidade de determinados riscos, cujo impacto demandará alterações entre 5% e 20% no custo, prazo ou qualidade (neste caso são considerados de médio risco);
- Caracterizados pelos projetos com probabilidade de determinados riscos cujo impacto demandará alterações maiores que 20% no custo, prazo ou qualidade (neste caso são considerados de alto risco).

Valor para o negócio (riscos de negócios): este tipo de projeto possui relevância nos negócios da empresa quer seja porque se espera que: produzam aumento nos lucros; reduzam custos de produção; elevam a maturidade organizacional; aumentam a fatia de participação no mercado; melhoram a eficácia interdepartamental ou outras melhorias. Podem ser caracterizados como de baixo, médio e alto valor para os negócios da organização.

Nível de mudanças organizacionais: este tipo de projeto promove mudanças organizacionais significativas. Entre eles encontram-se os programas de implantação da qualidade; programas de melhoria da maturidade organizacional; reestruturação administrativa; implantação de gerenciamento por projetos, escritórios de projetos, dentre outros. São caracterizados como de:

- Baixo impacto nas mudanças organizacionais;
- De impacto moderado (ou médio) nas mudanças organizacionais;
- De alto impacto nas mudanças organizacionais.

Passos (2008, p. 231) propõe uma matriz indicando as áreas de conhecimento da gestão de projetos mais demandadas a partir das características

de cada projeto. A qualificação (baixo, médio e alto) influencia no grau de rigor com que um projeto deve ser tratado (de menor a maior burocracia).

Seguindo as classificações de Passos (2008), as *start-ups* podem se enquadrar em qualquer dos critérios apresentados dependendo da situação do projeto, do planejamento estratégico do mesmo, do tipo de modelo de negócios entre diversos outros fatores da empresa.

Tipologia Básica													
Característica mais encontrada nos projetos		Baixo	Médio	Alto	Escopo	Tempo	Custos	Riscos	Qualidade	Comunicação	Integração	RH	Aquisições
1	Duração												
2	Pressão por Prazos												
3	Custos												
4	Incerteza tecnológica/riscos tecnológicos												
5	Instabilidade de escopo												
6	Escopo de gerenciamento												
7	Riscos (ambientais, sociais, comerciais)												
8	Valor para o negócio (riscos de negócios)												
9	Nível de mudanças organizacionais												

QUADRO 9 - DIFERENCIAÇÃO DOS PROJETOS POR ÁREA DE CONHECIMENTO

Fonte: Passos (2008, p.234).

2 O SUCESSO

2.1 DEFINIÇÃO DE SUCESSO EM PROJETOS E START-UPS

Tradicionalmente o conceito de sucesso em projetos é definido por meio das medidas de prazo, custo e escopo – às vezes incluindo a qualidade - as quais são utilizadas como indicadores de acompanhamento e também de sucesso de um projeto.

Gido *et al.* (2010, p. 6-7) adotando o conceito tradicional de sucesso, define que "o cumprimento bem sucedido do objetivo do projeto normalmente é limitado por quatro fatores: escopo, custo, cronograma e satisfação do cliente [...] O objetivo de qualquer projeto é concluir o escopo dentro do orçamento até uma data específica, a fim de que a satisfação do cliente seja obtida".

Ademais, um bom exemplo da utilização da definição de prazo, custo, escopo e qualidade é a classificação do *Standish Group* na qual os projetos entregues no prazo, custo e qualidade são considerados como projetos de sucesso.

Além dessas referências, um outro bom exemplo é a utilização dessas medidas na metodologia Prince2, (que também agrega duas outras medidas aqui não detalhadas: benefícios e riscos).

Na metodologia Prince2 os itens prazo e custo são apresentados dentro de uma faixa de valores e uma vez que as entregas estejam sendo realizadas dentro daqueles limites estimados e acordados, o projeto está considerado como dentro da meta Siegelaub (2010, p. 24).

O escopo no Prince2 deve ser o produto do projeto e é definido por entregas acordadas pelos donos do projeto. A faixa de valor fica limitada pelos itens que são obrigatórios e os itens adicionais, que podem, por exemplo, ser representados por funcionalidades.

A qualidade tem foco nas características as quais estão sendo entregues. As entregas, portanto, devem ser confiáveis, com as características testadas de forma a garantir que uma determinada característica da entrega esteja funcionando corretamente.

Muito embora as medidas de prazo, custo, escopo e qualidade sejam tradicionais na gestão de projetos, diversos autores sugerem visões mais amplas das medidas de sucesso de um projeto. Bannerman (2008), por exemplo, define que: O sucesso de um projeto pode ser determinado da perspectiva dos meios (o projeto ele mesmo) ou do fim (qual era a intensão ou o esperado que ele cumpriria) dependendo dos interesses do *stakeholder*. (BANNERMAN, 2008, tradução do autor)

Heldman (2006, p. 5), por sua vez explana que o conceito de sucesso de cada projeto pode ser construído a partir dos interesses e das expectativas de cada envolvido (*stakeholder*), compartilhados dentro de uma visão única, a qual será resumida no escopo do projeto, dessa forma o sucesso de um projeto é aquele que atende os interesses ou excede as expectativas dos envolvidos (*stakeholders*).

Freeman and Beale (1992) apud Prabhakar (2008, p.2) apresentam um exemplo interessante dos diferentes pontos de vista das pessoas - nesse caso podendo ser considerados os *stakeholders* - : Um arquiteto pode considerar o sucesso em termos de aparência estética, um engenheiro em termos de competência técnica, um contador em termos de dólares gastos no orçamento, um gerente de recursos humanos em termos de satisfação dos empregados e CEOs avaliam seu sucesso no mercado de ações."

Shenhar et al. (1997, p.3) em seu artigo "Mapping the Dimensions of Project Success" reforça a ideia acima apresentada destacando que as medidas de prazo, custo e especificações técnicas, comumente aceitas, consideradas por ele como medidas internas de eficiência dos projetos são parciais e às vezes falhas, pois desconsideram incidentes em que o projeto foi gerido eficientemente mas eventualmente não atingiu as expectativas do cliente ou da organização.

Baker, Fisher e Murphy (1988) apud Shenhar et al. (1997, p.3) complementam a ideia sugerindo que a definição de sucesso deve incluir a satisfação de quatro grupos de envolvidos (*stakeholders*): a organização cliente, a organização em desenvolvimento, o time de projeto e o usuário final.

Bannerman (2008) detalha que entre os envolvidos no projeto pode se incluir as pessoas que: originalmente identificaram a necessidade do projeto; investiram no projeto; se beneficiarão do projeto; são impactadas pelo projeto e as suas saídas; são membros da equipe do projeto; e dirigem o mesmo. Cada um tem um interesse

no resultado do projeto, com diferentes expectativas e percepções. (BANNERMAN, 2008, tradução do autor)

Prado (2011, p. 17) também inclui os envolvidos no projeto e une os dois conceitos (tradicional e de interesses e expectativas de *stakeholders*) em uma definição direta, na qual esclarece que um projeto bem sucedido é aquele o qual atingiu a meta (conceito também apresentado por Passos, 2008, p. 12), significando que foi concluído e produziu os resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos, considerando-se que o mesmo tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade.

Baker, Murphy e Fisher (1983, 1988) concluem que no longo prazo, o que realmente importa é se as partes envolvidas e afetadas pelo projeto estão satisfeitas. Um cronograma cumprido e um bom desempenho em custos significa muito pouco face à um produto final de desempenho ruim.

Passos (2008, p. 13) exemplifica diversos critérios que podem ser estabelecidos para caracterizar sucesso em um projeto:

- Foram atingidos os objetivos e finalidade de uso para os quais o projeto foi empreendido;
- Os resultados possuem qualidade adequada;
- O projeto atende aos requisitos de prazo e de custo;
- O escopo original quase não se alterou;
- Atende à estratégia, aos objetivos e às metas da empresa;
- As partes interessadas estão satisfeitas com o modo pelo qual o projeto foi administrado e com os resultados;
- Os membros da equipe acreditam que a experiência foi valiosa;
- Obteve-se retorno para o investimento;
- O projeto resultou em vantagem competitiva para a organização.

Num projeto estratégico como o de um *Software Web* para uma *Start-Up* pode-se, por exemplo, considerar que o sucesso do ponto de vista do investidor da *Start-Up* será o retorno financeiro atingido por meio da utilização do *Software* implementado no projeto. Assim é possível sugerir inclusive que o sucesso do projeto estaria vinculado ao sucesso de mercado da empresa.

Shenhar et al. (1997, p.3) complementa essa visão quando descreve que os projetos voltados para atender à demanda de mercado ao invés de um cliente

específico provavelmente representam clientes mais exigentes. Atender às especificações quando não existe um cliente específico é mais importante para o gerente de projetos. Lançar o produto a tempo no mercado se torna extremamente importante, e geralmente é crítico para o sucesso do produto.

2.2 CRITÉRIOS DE SUCESSO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Já De Wit (1988) apud Prabhakar (2008, p.1) cria um marco importante na literatura, quando junto com outros autores, amplia e distingue os conceitos de sucesso do projeto (medido contra os objetivos gerais do projeto) e sucesso da gestão do projeto (medido contra as medidas generalizadas e tradicionais de performance – custo, prazo e qualidade).

Segundo Bannerman (2008, p.3), existe uma corrente de autores que tem como principal interesse definir os critérios pelos quais um projeto é julgado ser um sucesso ou um insucesso, ou seja, as medidas contra as quais o sucesso é julgado.

Alguns pesquisadores sugerem que os critérios de sucesso devem ser específicos para um projeto e, portanto determinados pelos stakeholders no início de cada projeto (exemplo: Baccarini, 1999; Nelson, 2005; Turner, 2004; Wateridge, 1998). Essa visão tem mérito considerável por causa da ampla gama de tipos de projetos, objetivos de projetos, e outras variáveis que podem contribuir para os resultados dos projetos.

Algumas pesquisas sobre o sucesso de projetos já existem na literatura, a exemplo de Cooke-Davies (2004), Jugdev & Müller (2005), Pinto (2004), Shenhar, Dvir & Levy (1997) e Wateridge (1998), além de Baccarini (1999) que sumariza as características dos critérios de sucesso de projetos.

De Wit (1988) apud Prabhakar (2008, p.1) fez importante contribuição à literatura com uma segunda distinção que é a diferença entre critérios de sucesso (as medidas pelas quais o sucesso ou o insucesso de um projeto ou negócio é julgado) e os fatores de sucesso (aqueles inputs para o sistema de gestão que levam direta ou indiretamente para o sucesso do projeto ou do negócio).

Segundo Bannerman (2008, p.2), existe uma corrente de autores que objetivam identificar os fatores que, a prática sugere, contribuem para o sucesso do projeto, a falha do projeto ou os riscos do projeto. Exemplos de autores que seguem essa corrente são: Baker, Murphy & Fisher, 1988; Cooke-Davies, 2002; Pinto & Covin, 1989; Pinto & Slevin, 1988b; Schultz, Slevin & Pinto, 1987; Slevin & Pinto, 1986). Geralmente essa corrente produz listas prescritivas de fatores críticos de sucesso, fatores de falha/insucesso, ou fatores de risco (...) porém não provê definição explícita de sucesso de projeto em si (mesmo que os fatores identificados podem apontar indiretamente para critérios relevantes).

Em se tratando de critérios de sucesso Shenhar et al. (1997, p.3) propõem em seu artigo “Mapping the Dimensions of Project Success” um framework multidimensional universal de critérios de sucesso, baseando-se num estudo realizado com dados de 127 projetos, a partir de quatro dimensões propostas, que são:

1) Eficiência do projeto – é a medida de curto prazo a qual expressa a eficiência com que os processos do projeto estão sendo gerenciados. Simplesmente indica se o projeto foi completado dentro do tempo e custo especificado. Embora sucesso possa indicar um projeto eficiente e bem gerenciado, pode não indicar sucesso no longo prazo ou benefício para organização;

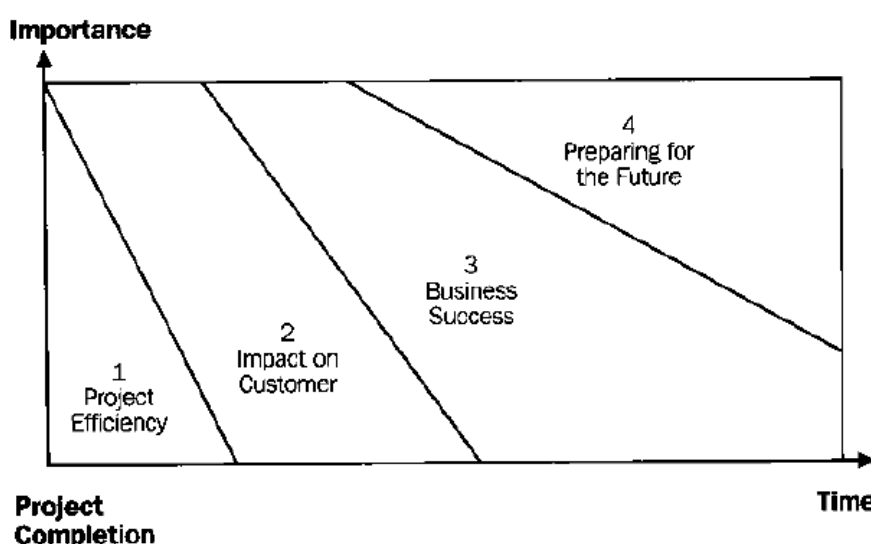
2) Resultado para o cliente – refere-se ao cliente e/ou usuário do produto final. Essa dimensão aborda a importância que as organizações devem colocar nos requerimentos e necessidades reais dos clientes. Atingir requerimentos funcionais e especificações técnicas é parte desta segunda dimensão. Esta dimensão também inclui o nível de satisfação do cliente, se o cliente está utilizando o produto, e se está disposto a retornar para um projeto de continuação ou para comprar a próxima geração do mesmo produto;

3) Sucesso direto e nos negócios – aborda o resultado direto que o projeto pode ter na organização. No contexto dos negócios, o projeto gerou vendas, receita e lucro como esperado? O projeto ajudou a aumentar os resultados do negócio e ganhar *market share*? Inclui medidas de qualidade do processo e melhoria total do desempenho organizacional;

4) Preparando-se para o futuro – aborda o preparo da infraestrutura organizacional e tecnológica para o futuro. Esta é a dimensão de mais longo prazo e

envolve questões, como: i) Como a organização se prepara para o futuro? ii) Ela explora novas oportunidades de mercado, inovações, ideias e produtos? iii) Ela desenvolve novas habilidades que podem ser necessárias no futuro? Novas tecnologias e competências chave? iv) Está preparada para realizar mudança e criar futuro no seu setor de atuação?

Shenhar et al. (1997, p.9) ainda detalha que o sucesso do projeto evolui com o passar do tempo do projeto. Inicialmente as medidas são voltadas para a eficiência do projeto. Após a finalização do projeto os gerentes de projeto começam enxergar mais para fora dos seus projetos, percebendo o resultado dos mesmos para o cliente, o que geralmente leva algumas semanas ou meses. Já a terceira dimensão, corresponde ao sucesso do negócio e, geralmente só pode ser percebida entre um e dois anos depois da finalização do projeto, nesse período geralmente já não se questiona mais se o projeto cumpriu o custo e o prazo e sim o resultado que trouxe no médio prazo. Já o impacto no futuro da organização, como a criação de oportunidades em novos mercados, a criação de novas linhas de produtos e o estabelecimento da base tecnológica da companhia geralmente só pode ser percebido depois de três ou cinco anos da finalização do projeto. Abaixo uma figura que melhor ilustra a percepção dos itens de sucesso ao longo do tempo:



QUADRO 10 - AS QUARTO DIMENSÕES DE UM PROJETO DE SUCESSO (THE FOUR DIMENSIONS OF PROJECT SUCCESS)

Fonte: Shenhar (1997, p.9).

2.2.1 Classificação de Sucesso em Projetos

Prado (2006, p. 56) sugere uma matriz para classificação de sucesso, na qual classifica o sucesso em: Sucesso Total, Sucesso Quase Total, Sucesso Parcial, Sucesso Fraco e Fracasso Total.

Tipos de Sucesso			
Tipo de sucesso do projeto	Conceito	Impacto na meta do negócio	Impacto na carreira do gerente de projeto
Sucesso Total	Meta do projeto totalmente atingida	Não houve	Gerente de sucesso
Sucesso Quase Total	Pequeno desvio na meta do projeto	Não houve	Gerente de sucesso
Sucesso Parcial	Médio ou forte desvio na meta do projeto	Algum impacto	Depende do resultado do negócio
Sucesso Fraco	Médio ou forte desvio do projeto	Impacto médio ou forte	Forte efeito negativo No futuro, será visto com restrições e será “acompanhado de perto”.
Fracasso Total	Desvio inaceitável na meta do projeto	Forte impacto, ou produto não sendo utilizado ou projeto paralisado devido a graves problemas em seu gerenciamento	Forte efeito negativo. A carreira do gerente pode estar encerrada.

QUADRO 11 - TIPOS DE SUCESSO

Fonte: Prado (2006, p. 56)

Segundo Prado (2006, p. 58) o gerente de projetos não pode ignorar a meta do negócio, mesmo que esta não esteja diretamente incluída em suas responsabilidades. Nesse sentido Prado propõe um quadro de classificação quanto à percepção do sucesso do projeto, no qual avalia o resultado do projeto versus o resultado do negócio.

Tipos de Sucesso			
Tipo de sucesso do projeto	Impacto na meta do projeto	Impacto na meta do negócio	Impacto na carreira do gerente de projeto
Sucesso	Meta totalmente atingida ou pequeno desvio	Não houve	Gerente de sucesso
Sucesso Parcial	Médio ou forte desvio	Algum impacto	Depende do resultado do negócio
Fracasso	Forte desvio ou meta não atingida.	Forte impacto, ou produto não sendo utilizado ou projeto paralisado devido a graves problemas em seu gerenciamento.	Forte efeito negativo A carreira do gerente pode estar comprometida ou ser encerrada.

2.2.3 Stakeholders do projeto

Cada projeto reúne diversos interessados, esses interessados também são chamados de *stakeholders* e interagem recebendo ou doando algo ao projeto. Para HELDMAN (2006, p. 4) “O patrocinador do projeto, geralmente um executivo na organização com autoridade para delegar recursos e impor decisões relacionadas ao projeto, é um *stakeholder*. O cliente é um *stakeholder*, assim como os contratados, os fornecedores, o gerente e a equipe do projeto e os gerentes de outros departamentos na organização.”

Nesse estudo, a escolha dos Gerentes de Projeto e dos Investidores como *stakeholders*, para se entrevistar, se deu a partir do entendimento de que: cada profissional possui uma função no projeto; e cada função, por consequência, acaba por determinar um foco de atenção no mesmo. Esse foco, conforme explanado na fundamentação teórica, acaba por refletir na classificação dos critérios de sucesso do projeto.

2.2.4 O Papel do Gerente de Projetos

O papel do gerente de projetos está ligado à necessidade de gerenciamento do projeto, a qual HELDMAN (2006, p. 6) explica que “abrange uma série de ferramentas e técnicas, utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto.”

Segundo GIDO et al (2010, p. 280) “é responsabilidade do gestor de projetos certificar-se de que o cliente está satisfeito, pois o trabalho foi concluído com qualidade, dentro do orçamento e do prazo. O gestor de projetos tem a responsabilidade principal pela liderança no planejamento, na organização e no controle dos esforços despendidos para que o objetivo do projeto seja alcançado. Em outras palavras, o gestor de projetos lidera a equipe do projeto para alcançar o objetivo de cada projeto.”

HELDMAN (2006, p. 6) define que “o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com vista ao cumprimento dos requisitos em pauta. É responsabilidade do gerente de projeto assegurar que tais técnicas sejam utilizadas e seguidas.”

Quando se trata de habilidades que o gestor de projetos deve possuir, GIDO explica:

O gestor de projetos é um elemento-chave para o sucesso de um projeto. Além de ter liderança no planejamento, na organização e no controle do projeto, o gestor deve possuir um conjunto de habilidades que, ao mesmo tempo, inspire a equipe do projeto a ter sucesso, bem como ganhe a confiança do cliente. Os gestores de projetos eficazes têm grande capacidade de liderança, capacidade para estimular as pessoas a evoluir, excelentes habilidades interpessoais e de comunicação, capacidade de lidar com o estresse, habilidade para solucionar problemas e para administrar o tempo. (GIDO *et al.* 2010, p. 280).

HELDMAN (2006, p. 8) completa com visão abrangente e descreve que “os gerentes de projeto são profissionais generalistas, cujo repertório compreende uma série de competências. Sua especialidade é resolver problemas, mas podem atuar numa variedade de campos. Embora possam ter aptidões técnicas, isso não é pré-requisito para o gerenciamento de projetos. [...] O conhecimento e aplicação das boas técnicas de gerenciamento de projetos, assim como o domínio das competências gerais de gerenciamento, são alicerces profissionais para todos os aspirantes a gerentes de projeto. [...] As competências gerais necessárias compreendem todas as áreas da administração, da contabilidade e do planejamento estratégico à supervisão, administração de recursos humanos e assim por diante, e são necessárias em todo projeto.”

2.2.5 Investidores de Start-Ups

Dentre as várias definições de empresas start-ups apresentadas anteriormente, há uma que parece demonstrar claramente a oportunidade a qual a mesma traz para os investidores: “uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.” (EXAME, GITAHY)

Segundo Gitahy, cenário de incerteza porque não existe como afirmar se o projeto realmente irá ser bem sucedido. “Ser repetível significa ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente.” (EXAME, GITAHY) E ser escalável é o item mais importante, pois significa ter um potencial de crescimento enorme, o qual irá gerar um potencial de lucro cada vez maior.

Nesse cenário de possibilidade de lucro é que a oportunidade se cria para o investidor, como define BODIE et al (2010, p.1) “investimento é o comprometimento presente de dinheiro ou outros recursos na expectativa de colher benefícios futuros”, ou como o Dicionário de Termos Financeiros e de Investimento (1993, p.246) define: o investimento é o uso do capital para gerar mais recursos, seja por meio de: i) negócios geradores de renda - ideia corroborada pela definição de investimento na linguagem macroeconômica, que define investimento como a compra de novo capital, como equipamentos ou prédios, o qual aumenta o investimento nacional (MANKIW, 2008, P. 570) - ; ou ii) empreendimentos mais arriscados destinados a ganhos de capital - investimentos que LETCHER (2005, p. 30) define como objetivos do investidor, demonstrando que o mesmo busca crescimento do seu capital (retorno sobre o investimento), mantendo a possibilidade de sair do negócio (recuperar o investimento) dentro de determinado prazo, ideia também complementada com a definição de GRAHAM (2007, p. 37) na qual “uma operação de investimento é aquela que, após análise profunda, promete segurança do principal e um retorno adequado.”

2.2.5 Principais Investidores

2.2.5.1 Fundos de Investimentos

As operações de compra de ações, independentemente do estágio são basicamente estruturadas a partir de fundos. Esses fundos “são normalmente estruturados através de ‘condomínios fechados’, ou seja, seus investidores

subscrevem as quotas no início do fundo e não há possibilidade de resgate intermediário, pois os quotistas só recebem o capital na ocasião do desinvestimento/venda do fundo nas empresas da carteira, tipicamente de 5 a 10 anos após o início do fundo.” (ABVCAP)

2.2.5.2 Investidores Anjo

Outro perfil de investidores, nos estágios iniciais de uma empresa *start-up*, são os Investidores Anjos (“*Angel Investors*”). Esses geralmente são pessoas físicas que fazem aportes significativos e incorrem no risco do crescimento da empresa. Esse tipo de investimento é comumente caracterizado como capital semente.

Muitas vezes esses investidores já possuíram empresas no ramo tecnológico, caracterizando-os como profissionais na área. Essas empresas possibilitaram o ganho de muito dinheiro, e por isso os mesmos continuam a buscar formas de multiplicar ainda mais seu patrimônio. Por essa experiência, quando realizam investimentos, muitos também entram no *board* da empresa investida.

Além do aporte do capital, esses investidores em geral acompanham o crescimento da empresa, prestando suporte gerencial e disponibilizando a experiência desses profissionais para essas empresas. Em Países como Estados Unidos e Inglaterra, esses investidores são de fundamental importância para o desenvolvimento da indústria de capital de risco, uma vez que atuam no segmento de maior risco do mercado, as empresas nascentes, e contribuem para aumentar as probabilidades de sucesso dessas empresas. Nesses países, com o objetivo de contribuir para a mobilização de um maior número de agentes, os governos estimularam a criação de redes de ‘*business angels*’, através da congregação desses investidores em ambientes comunitários reais ou virtuais, organização da oferta de projetos e apoio à realização dos investimentos. (CGEE, 2002-2003, p. 15).

3 APLICAÇÃO TEÓRICA

3.1 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

A partir da fundamentação teórica apresentada, esse trabalho propõe realizar uma pesquisa acadêmica e entendendo que o método gera o resultado, assim como buscando um resultado cientificamente confiável, o autor procurou seguir os métodos de pesquisa já relatados na academia.

Paras Collis & Hussey (2005, p. 23) método de pesquisa é definido classificando as pesquisas em função dos seguintes aspectos:

- O objetivo da pesquisa: os motivos pelos quais você a está realizando;
- O processo da pesquisa: a maneira pela qual você coletará e analisará seus dados;
- A lógica da pesquisa: se você está se movendo do geral para o específico ou vice-versa;
- O resultado da pesquisa: se você está tentando resolver determinado problema ou fazendo uma contribuição geral para o conhecimento.

Ainda segundo Collis & Hussey (2005) a classificação dos tipos de pesquisa segue o modelo abaixo.

Base de Classificação	Tipo de Pesquisa
Objetivo	Exploratória, descritiva, analítica ou preditiva
Processo	Quantitativa ou qualitativa
Lógica	Dedutiva ou indutiva
Resultado	Aplicada ou básica

QUADRO 13 - TIPO DE PESQUISA
Fonte: Collis & Hussey (2005, p. 23).

Analisando mais a fundo as classificações, Collis & Hussey (2005, p. 24) detalham que a “**pesquisa exploratória** é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou problema. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese” e complementam que “a pesquisa exploratória raramente fornece respostas conclusivas para problemas ou questões, mas indica qual pesquisa futura deve ser realizada”. Nesse contexto o autor buscou referenciais teóricos de outras pesquisas realizadas com *start-ups* brasileiras sobre o tema critérios de sucesso e não foi possível encontrar, como será melhor detalhado na sequência, referências que pudessem ser utilizadas como base para ir adiante e testar algumas novas hipóteses, fato o qual levou o autor a buscar trabalhar a ideia de um estudo de caso para o tema.

Na busca de entender melhor sobre estudos exploratórios, COOPER & SCHINDLER (2011, p. 143-145) explicam que “os estudos exploratórios tendem a ter estruturas soltas com o objetivo de descobrir futuras tarefas de pesquisa. O objetivo imediato da exploração normalmente é desenvolver hipóteses ou questões para pesquisa adicional. [e que] o estudo formal começa onde a exploração termina – com uma hipótese ou questão de pesquisa e envolve procedimentos precisos e especificação de fonte de dados. O objetivo de um projeto formal de pesquisa é testar a hipótese ou responder à questão de pesquisa proposta.”

No sentido apresentado, o presente estudo, embora tenha uma proposição inicial não poderia ser considerado como um estudo formal, pois não envolve procedimentos precisos de pesquisa e especificação de fonte de dados, se caracterizando mais como uma forma de conhecer o ambiente e desenvolver futuras hipóteses de pesquisa, embora busque responder uma única questão de pesquisa, como muito bem enquadra COOPER & SCHINDLER em que “a dicotomia estudo exploratório-formal é menos precisa do que algumas outras classificações [...e...] todos os estudos têm elementos de exploração, e poucos são completamente desestruturados” e é complementado por COOPER & SCHINDLER (2011, p.145) descrevendo que “embora as hipóteses sejam frequentemente usadas [em estudos de casos], basear-se apenas em dados qualitativos dificulta o suporte ou a rejeição.

Uma ênfase em detalhes fornece informações valiosas para solução de problemas, avaliação e estratégia.” COOPER & SCHINDLER (2011, p.147)

E complementando as caracterizações mencionadas por COLLIS & HUSSEY (2005, p. 26) ainda comentam que o processo qualitativo é “...mais subjetivo e envolve examinar e analisar sobre as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”, comentário que fecha o entendimento sobre o objetivo do estudo exploratório.

Quanto à classificação da lógica indutiva, COLLIS & HUSSEY (2005, p. 27) explicam que “é um estudo no qual a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica; portanto, inferências gerais são induzidas a partir de casos particulares, que é o contrário do método dedutivo”.

A pesquisa básica por sua vez é a pesquisa que é conduzida “para aumentar nosso entendimento de questões gerais, sem ênfase em sua aplicação imediata” COLLIS & HUSSEY (2005, p. 27), o que o autor proporá seguir, visto a necessidade de desenvolver um estudo teórico para entendimento e futura aplicação prática, e dada a complexidade do tema, podendo ainda ser expandido por meio de trabalhos acadêmicos em separado.

Seguindo essa classificação, o presente estudo se enquadra em:

- objetivo como pesquisa exploratória;
- processo em pesquisa qualitativa;
- lógica indutiva; e
- resultado em pesquisa básica.

Dentro desse contexto, uma técnica muito comum é a utilização do Estudo de Caso, pois é uma técnica bastante livre para explorar os diversos aspectos de um determinado acontecimento, possibilitando entender mais a fundo o ambiente em que se inserem as start-ups brasileiras, bem como, a partir dos seus stakeholders, conhecer os critérios de sucesso das mesmas.

3.2 PESQUISA - ESTUDO DE CASO

Na busca por seguir uma metodologia de pesquisa já existente e retratada na academia, o autor optou por seguir os métodos de Robert K. YIN escritos no livro

Estudo de Caso: Planejamento e Métodos tanto para a metodologia de preparação, quanto realização e análise do estudo de caso.

Em sua quarta edição no Brasil, o livro do Dr. YIN é uma referência para as ciências sociais, da qual faz parte esse estudo, bem como nos artigos e teses dos programas de mestrado e doutorado das principais universidades do país (cite-se USP, FGV dentre outras), e quando buscado na internet referências do trabalho do professor YIN encontrou-se textos a exemplo do que segue:

publicada originalmente em 1994, a obra de Robert YIN (2001) vem se tornando, no decorrer dos anos, um modelo único para aplicação do Estudo de Caso como estratégia para condução de pesquisas que irão compor artigos, dissertações e teses em todas as áreas do conhecimento, particularmente, nas Ciências Sociais Aplicadas. Um verdadeiro vademécum, pela excelência de seu conteúdo e formato. O referido texto tem o mérito de estabelecer um conjunto de procedimentos sequenciais racionais para o bom emprego de uma estratégia de pesquisa quem vem sendo aplicada há 2.300 anos (BONOMA, 1985, p. 199) e cujos procedimentos, surpreendentemente, ainda não tinham sido convencionados de forma adequada. (MARTINS, 2008).

Segundo YIN (2010, p. 24) “o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.”

Ainda segundo YIN (2010, p. 33, grifo nosso) “O estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos. Novamente, embora os estudos de caso e as pesquisas históricas possam se sobrepôr, a força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional.”

YIN ainda complementa: “a essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são

implementadas e com que resultado.” (Schramm, 1971, ênfase adicionada apud YIN, 2010, p. 38).

Método	(1) Forma de questão da pesquisa	(2) Exige controle dos eventos comportamentais?	(3) Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (survey)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por quê?	Não	Sim

QUADRO 14 - MÉTODOS DE PESQUISA
Fonte: Yin (2010, p. 29).

Buscando definir o que é o estudo de caso, YIN (2010, p. 39) descreve:

1. O estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

2. A investigação do estudo de caso

- enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado
- conta com múltiplas fontes de evidências, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado
- beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

3.2.1 Aplicações do Estudo de Caso

Detalhando melhor as aplicações dos estudos de caso, um relatório do U.S. Government Accountability Office, 1990 apud YIN (2010, p. 41) descreve que “existem ao menos quatro aplicações diferentes. O mais importante é **explicar** os presumidos vínculos causais nas intervenções da vida real que são demasiado complexos para as estratégias de levantamento ou experimentais. Uma segunda aplicação é **descrever** uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu. Em terceiro lugar, os estudos de caso podem **ilustrar** determinados tópicos em uma avaliação, novamente em um modo descritivo. Em quarto lugar, a estratégica de estudo de caso pode ser usada para **explorar** as situações em que a intervenção sendo avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados.”

Como comenta YIN (2010, p. 59), para alguns tópicos, “a base de conhecimento existente pode ser pobre e a literatura disponível não fornece estrutura conceitual ou hipóteses notáveis. Essa base de conhecimento não se presta ao desenvolvimento de boas declarações teóricas e qualquer novo estudo empírico provavelmente assume as características de um estudo ‘exploratório’.” Para todos os efeitos, o método de estudo de caso pode ser aplicado como “generalização *analítica*, em que uma teoria previamente desenvolvida é usada como um padrão, com o qual são comparados os resultados empíricos do estudo de caso. Se dois ou mais casos demonstram apoiar a mesma teoria, a replicação pode ser afirmada.” (YIN, 2010, p. 61)

É importante destacar o comentário feito por YIN (2010, p.36) quanto à generalização dos resultados na qual “os estudos de caso, como os experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’ e ao realizar o estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Ou, como três notáveis cientistas sociais descrevem em seu estudo de caso *único* feito há anos, a meta é fazer uma análise ‘generalizante’ e não uma ‘particularizante’. (Lipset, Trow & Coleman, 1956, pp. 419-420 apud YIN, 2010, p. 36.)”

Assim, ainda destaca e pondera YIN (2010) quanto ao olhar estatístico sobre os estudos de caso, principalmente quanto à utilização da lógica de amostragem, como segue:

Qualquer aplicação desta lógica de amostragem aos estudos de caso estaria deslocada. Em primeiro lugar, os estudos de caso não são o melhor método para investigar a prevalência dos fenômenos. Em segundo, o estudo de caso teria que cobrir tanto o fenômeno de interesse quanto o seu contexto, propiciando um grande número de variáveis relevantes. Por outro lado, isto exigiria um inconcebivelmente grande número de casos – demasiado grande para permitir qualquer consideração estatística das variáveis relevantes.

Em terceiro lugar, se a lógica de amostragem tivesse que ser aplicada a todos os tipos de pesquisa, muitos tópicos importantes não poderiam ser investigados empiricamente. (Yin, 2010, p. 79).

3.2.1 Proposição desse Estudo de Caso

Utilizando o método de estudo de casos o autor propõe investigar o tema sucesso e critérios de sucesso em start-ups web sob a visão de dois grupos de entrevistados: o grupo dos investidores e o grupo dos gerentes de projeto.

Como proposição primária do estudo, o autor propõe: Qual o grau de relação entre o sucesso, dos projetos de software para web, para o gerente do projeto e para o investidor, em meio ao ambiente das empresas start-ups brasileiras?

Nessa busca, o autor considerará possível a classificação da relação em dois graus: alinhado e não alinhado, buscando objetividade no resultado, dado que, no contrário, quanto maior o número de graus maior a subjetividade da classificação. Para isso, o autor explora 6 objetivos os quais irão compor a resposta para a proposição primária, sendo elas:

A. Identificar os grupos de critérios de sucesso importantes para cada grupo de entrevistados levando em consideração a evolução do projeto no tempo;

B. Explorar a classificação de sucesso (o projeto foi considerado um sucesso?) nas diversas etapas do projeto, bem como possíveis fatores com influência positiva sobre os projetos de sucesso;

C. Explorar a percepção de um grupo sobre os critérios escolhidos pelo outro grupo entrevistado, bem como a percepção da classificação de sucesso de um grupo sobre o outro;

D. Identificar a participação do respondente nas definições dos critérios de sucesso;

E. Identificar a concordância com os critérios de sucesso do outro grupo; e

F. Características das empresas Start-Ups e do ambiente no qual se inserem.

A escolha entre o grupo de Gerentes de Projeto e o grupo de Investidores se deu a partir do entendimento de que: cada profissional possui uma função no projeto e cada função, por consequência, acaba por determinar um foco de atenção no mesmo. Esse foco, conforme explanado na fundamentação teórica, acaba por refletir na classificação dos critérios de sucesso do projeto.

Nesse contexto, o autor supõe por experiência própria que, muitas vezes, os Gerentes de Projeto possuem uma visão interna ao projeto, enquanto os Investidores possuem uma visão mais ampla (macro) do projeto. Outra suposição é de que ao mesmo tempo em que os Gerentes de Projeto possuem um foco maior do projeto em si, os Investidores podem visar mais o negócio - propriamente dito - como um todo. Foram essas possíveis contraposições entre os grupos que sugeriram criar um ambiente interessante para análise.

É importante ressaltar que os grupos entrevistados se utilizaram de situações reais, ou seja, de experiência própria para responder aos questionários. Em uma abordagem experimental, o autor ainda trabalhou com a possibilidade de utilizar a mesma abordagem para uma situação hipotética, entrevistando investidores e gerentes de projetos que mesmo possuindo tempo de experiência na sua área de atuação não participaram de um projeto web. No entanto, devido a extensão do trabalho e do esforço necessário para analisar a proposição primária na situação real e na situação hipotética, o autor decidiu por prudência trabalhar apenas com a situação real.

Para seleção dos casos, o autor se aproveitou do leque de contatos pessoais, dos quais os respondentes foram selecionados entre conhecidos e posteriormente entre indicações desses conhecidos. Vale salientar que pelo interesse do autor, anterior ao estudo aqui proposto, o autor já possuía contatos os quais possivelmente não seriam acessíveis caso fossem abordados pela primeira vez com objetivo de pesquisa acadêmica.

3.3 QUESTIONÁRIOS

Para cada grupo de entrevistados foi apresentado um questionário diferente o qual se encontra nos anexos I, II respectivamente aplicados com Gerentes de Projetos e Investidores.

É importante ressaltar que não ocorreu nenhuma sugestão, qualquer que seja, sobre qual projeto selecionar, sendo a escolha de total e livre vontade do respondente.

3.4 UM ESTUDO INOVADOR

É de grande importância destacar a relevância inovadora da pesquisa proposta, uma vez que até o momento da publicação não foram encontrados estudos de relevância na área. Para atestar o fato, o autor pesquisou no **Portal Capes Periódicos** (data de referência: 08/06/2013) as palavras "START-UP BRASIL" obtendo 440 resultados, sendo que nenhum dos 40 primeiros resultados tinha relação com gestão de projetos ou mesmo com a área de TI e apenas um artigo da revista Exame sobre a criação de um cluster de inovação pelo governo chileno, tema que não se enquadra dentro do escopo do trabalho aqui apresentado. Quando a pesquisa foi filtrada para "START-UP BRASIL internet 'case study'" foram obtidos apenas 42 resultados, que, muito embora tivessem alguns artigos abordando a área de TI, não abordavam o tema critérios de sucesso. Já quando procurados com palavras em português "START-UP BRASIL internet 'estudo de caso'" apareceram apenas 23 resultados, nenhum relacionado a sucesso ou critérios de sucesso ou a gestão de projetos.

No **Google Scholar** as palavras "START-UP BRASIL" obtendo 20.500 Resultados (data de referência: 01/09/2012), que quando filtradas para "START-UP BRASIL internet 'case study'" os resultados reduziram-se para 4.750, porém não parecendo muito confiáveis e acertivos, haja visto que o primeiro resultado relatava um estudo de caso de internet cafés na **Índia** – o que não se enquadra no escopo da pesquisa proposta – e um outro tinha como título "A test for the fainthearted" – o

qual obviamente não aparenta ser um estudo de caso na área. Ademais, a procura com as palavras em português ("START-UP BRASIL internet 'estudo de caso'") as quais supostamente limitariam à estudos brasileiros, geraram apenas 361 resultados os quais também não pareciam muito confiáveis ou acertivos, haja visto que o primeiro não constava com a palavra start-up, o segundo se tratava de um estudo de caso na área de logística na cadeia automobilística e o terceiro de um método para avaliação de processos de software em MPEs (Média e Pequenas Empresas). Na primeira página o único resultado que parecia fazer menção próxima ao procurado tinha o título "O empreendedorismo e a inovação nas empresas: estudo de caso no pós start-up", porém se tratava de uma publicação da Universidade de Aveiro - Portugal.

Continuando a pesquisa, as palavras-chave também foram utilizadas para pesquisa na plataforma **Mendeley**, pesquisou-se com as palavras "START-UP BRASIL", "START-UP BRASILEIRA" ou "START-UP 'ESTUDO DE CASO'" as quais não retornaram resultados (data de referência 01/09/2012). Na pesquisa com as palavras "Start-up 'case study'" ("estudo de caso" em inglês) foram mostrados apenas 302 resultados, que quando filtrados com as palavras "Start-up 'case study' **internet**" geraram apenas 14 resultados ou com as palavras "START-UP 'Case study' 'information technology'" apenas 12 resultados e "Start-up 'case study' web" apenas 7 resultados, resultado que indica uma quantidade muito limitada de estudos e ainda uma grande possibilidade de que nenhum deles se refiram a estudos de caso brasileiros.

Abrangendo mais a pesquisa e utilizando a ferramenta de busca **Google**, na qual é possível obter os mais diversos tipos de resultados e não somente artigos científicos, com os termos "'start-ups' no brasil monografia dissertação" a ferramenta apresentou apenas 5.310 resultados (data de referência: 1/09/2012) os quais se comparados ao volume total de informações da ferramenta de pesquisa (Google) e também a possibilidade de diversos outros resultados que não sejam monografias, dissertações ou artigos científicos torna o volume efetivo de resultados consideravelmente pequeno.

3.3 OBJETIVO DO ESTUDO DE CASO

Esse estudo de caso tem como objetivo descrever o contexto ambiental – em que estão inseridos - e específico – características individuais de cada caso - dos casos em questão de forma a responder a proposição primária “Qual o grau de relação entre o sucesso, dos projetos de software para web, para o gerente do projeto e para o investidor, em meio ao ambiente das empresas start-ups brasileiras?” e gerar indícios de novas hipóteses/proposições para subsidiar estudos futuros de casos brasileiros. Percebe-se que a comparação entre visões, do que podem ser considerados polos opostos (investidores vs. gerentes de projetos), é fruto do objetivo de identificar, caracterizar e graduar o alinhamento ou não alinhamento entre os dois grupos, e essa é a chave para interpretação de toda a pesquisa.

3.4 CRITÉRIOS PELOS QUAIS A EXPLORAÇÃO SERÁ CONSIDERADA BEM-SUCEDIDA

- documentação completa (sem vacâncias) para reprodução do estudo de caso;
- amplitude de dados para fundamentar análise do estudo atual e de estudos posteriores;
- análise robusta dos casos.

3.5 A VALIDADE E A VALIDAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Para que um estudo de caso atinja um nível de alta qualidade, YIN (2010) comenta sobre testes comuns de validade que são utilizados na construção dos estudos nas ciências sociais:

Como os quatro testes são comuns a todos os métodos da ciência social, foram resumidos em vários livros-texto (ver L. Kidder & Judd, 1986, pp. 26-29):

- *Validade do constructo: identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados.*

- *Validade interna (apenas para estudos explanatórios ou causais e não para estudos descritivos ou exploratórios): busca do estabelecimento da relação causal pela qual se acredita que determinadas condições levem a outras condições, diferenciadas das relações espúrias.*

- *Validade externa: definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizados.*

- *Confiabilidade: demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados.” (YIN, 2010, p. 63)*

O quadro a seguir sintetiza os testes de caso, comparando-os com a tática do estudo e a fase da pesquisa na qual a tática ocorre.

Testes de Caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Validade do constructo	usa múltiplas fontes de evidência	coleta de dados
	estabelece encadeamento de evidências	coleta de dados
	tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso	composição
Validade interna	realiza a combinação de padrão	análise de dados
	realiza a construção da explanação	análise de dados
	aborda as explanações rivais	análise de dados
	usa modelos lógicos	análise de dados
Validade externa	usa a teoria nos estudos de caso únicos	projeto de pesquisa
	usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos	projeto de pesquisa
Confiabilidade	usa o protocolo do estudo de caso	coleta de dados
	desenvolve uma base de dados de estudo de caso	coleta de dados

Em relação aos quatro testes, o autor se preocupou em tratar de cada um buscando um nível alto de qualidade no estudo.

3.5.1 Validade do Constructo

Sobre a validade do constructo Yin (2010) define táticas de atuação, dentre as quais

a primeira é o uso de fontes múltiplas de evidências, de maneira que encoraje linhas convergentes de investigação. Esta tática é relevante durante a coleta de dados. A segunda tática é estabelecer uma cadeia de evidências, também relevante durante a coleta de dados. A terceira tática é fazer com que o rascunho do relatório de estudo de caso seja revisado pelos informantes-chave. (YIN, 2010, p.65).

A preocupação do autor desse estudo com a validade do constructo se reflete em utilizar múltiplos casos possibilitando a comparação entre eles e a exploração de tendências ou particularidades em algum deles. Além da utilização de múltiplos casos para comparação, as análises dos estudos de caso serão revisadas pelos participantes, de forma a mitigar tendenciosidades nas análises ou interpretações que fujam a realidade dos fatos.

3.5.2 Validade Interna

Com relação à análise de dados, sugerido no teste de validade interna, o autor buscará a qualidade da explanação dos resultados, por meio do refino na análise, sendo o mais racional possível para interligar os dados e conclusões dos casos, e também se utilizará da revisão dos textos por ele mesmo e por terceiros interessados, além da revisão da análise a ser realizada pelos participantes.

A proposição rival, técnica sugerida por YIN também será cogitada na análise, mantendo uma possibilidade de que os casos em estudo possam fugir a teoria apresentada no item de fundamentação teórica.

3.5.3 Validade Externa

Quanto ao teste de validade externa, o autor, buscando a replicação dos casos entre as pesquisas, se preocupará em manter a documentação dos mesmos para referências futuras e também procurará estruturar a construção do questionário e da análise, de forma que tanto o estudo quanto os questionários e a análise possam ser utilizados posteriormente como fundamentação para outros estudos.

É importante observar que a fundamentação teórica apresentada é em sua grande maioria estrangeira e nesse sentido a primeira hipótese de validação talvez seja se a teoria estrangeira é aplicável nos casos brasileiros? Assim, essa será uma conclusão a ser explanada ao final das análises.

Além dos pontos mencionados o autor considerará um número mínimo de questionários em cada grupo de pesquisa de forma que a análise do grupo como um todo possa diminuir a possibilidade dos mesmos serem casos excepcionais.

3.5.4 Confiabilidade

Sobre confiabilidade vale destacar o relatado por YIN (2010, p.68):

O objetivo é garantir que, se um pesquisador, posteriormente, seguir o mesmo procedimento, conforme descrito pelo primeiro, e conduzir o mesmo estudo de caso novamente, ele deverá obter os mesmos achados e conclusões. (Observe que a ênfase está em realizar o mesmo caso novamente, não em 'replicar' os resultados de um caso realizando outro estudo de caso.)

(...)

Um pré-requisito para permitir que este outro pesquisador repita um estudo de caso anterior é a necessidade de documentação dos procedimentos seguidos no primeiro caso. Sem essa documentação, você poderia repetir

nem mesmo seu próprio trabalho (que é outra forma de lidar com a confiabilidade). (YIN, 2010, p. 68)

Assim, procurar-se-á desenvolver uma base de textos e referências para permitir que outro pesquisador possa replicar o mesmo estudo de caso e ao mesmo tempo obter um grau de qualidade satisfatório.

Em síntese, o autor procurará utilizar, no estudo de caso, os princípios expressos em YIN (2010, p. 127):

- o uso de múltiplas fontes de evidência, não apenas uma;
- a criação de um banco de dados do estudo de casos;
- a manutenção de um encadeamento de evidências.

3.6 FONTES DE EVIDÊNCIA E METODOLOGIA DE DOCUMENTAÇÃO

Este estudo se utilizará de duas fontes de evidência: a documentação, como forma de aumentar os dados dos casos e a entrevista por meio de questionário direcionado como fonte primária de dados.

Segundo YIN (2010, p. 129) os pontos fortes da documentação são:

- estabilidade, pois pode ser revista repetidamente;
- descrição, pois não foi criada em consequência do estudo de caso;
- exatidão, uma vez que contêm nomes, referências e detalhes exatos de um evento;
- ampla cobertura, pois engloba um longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes.

Já a entrevista, segundo YIN (2010, p. 129) possui os seguintes pontos fortes:

- direcionamento, uma vez que foca diretamente os tópicos do estudo de caso;
- perceptibilidade, pois fornece inferências e explicações causais percebidas.

3.6.1 Metodologia de Documentação

Em relação à metodologia de documentação, YIN (2010, p. 147) sugere: “as notas para o estudo de caso devem ser guardadas de maneira que outras pessoas, inclusive você mesmo, possam recuperá-las eficientemente no futuro” e menciona que “criar um registro formal do caso, editando e reescrevendo as anotações, pode ser uma prioridade mal-localizada (sic). Tal edição deve ser dirigida ao próprio relatório do estudo de caso, não às anotações. As únicas características essenciais das anotações são que elas sejam organizadas, categorizadas, completas e disponíveis para acesso posterior.”

Seguindo o modelo de YIN (2010, p. 129) serão utilizados dois tipos de Fonte de Evidência: a documentação, com recorte de notícias e artigos que aparecem na mídia de massa, e a entrevista direcionada/focada, “na qual a pessoa é entrevistada durante um curto período de tempo – uma hora, por exemplo” e na qual as entrevistas podem ser “abertas e assumir uma maneira conversacional” ou pode “ser seguido um determinado conjunto de questões derivadas do protocolo do estudo de caso.” (YIN, 2010, p. 134).

Os recortes de notícias e os artigos a ser pesquisados para montar a história e o ambiente da empresa corroborarão para evitar o que YIN (2010) classifica como “estudo de entrevista”, como relata:

você pode contar excessivamente com as entrevistas abertas como fonte de seus dados, prestando atenção insuficiente à evidência documental ou à outra para corroborar as entrevistas. Se completar, então, sua análise e estudo, terá realizado provavelmente um estudo de ‘entrevista’. (YIN, 2010, p. 145).

É importante mencionar que a entrevista será guiada por um questionário pelo qual o participante responderá sempre que possível (exceto para casos nos quais o respondente está em outra cidade) junto com o entrevistador, de forma a sanar dúvidas no momento em que o respondente esteja preenchendo o questionário e o pesquisador possa realizar ou solicitar anotações adicionais às respostas objetivas do questionário para aumentar a precisão das informações. A pesquisa com direcionamento do questionário ainda ajudará a manter uma linha

sequencial de respostas, sendo possível reunir os diversos questionários em grupos e analisa-los conjuntamente e reconstruí-los caso necessário.

O autor documentará as fontes de evidência com identificação e numeração próprias, sendo que: cada questionário terá sua própria identificação, identificando em qual grupo e situação se aplica e qual o número do mesmo; cada questão terá um número próprio dentro do questionário; e cada resposta terá uma identificação alfabética, possibilitando, quando da análise, encontrar rapidamente as respostas dadas. Os questionários e as identificações utilizadas foram detalhados nos ANEXO I e II.

3.7 FUNDAMENTAÇÃO DAS QUESTÕES DE PESQUISA DO QUESTIONÁRIO

Na elaboração dos questionários, buscou-se a possibilidade de comparação entre os grupos de entrevistados, bem como uma forma estruturada de apresentação que pudesse facilitar as respostas e as análises. Nesse contexto, os questionários foram padronizados, permanecendo idênticos em conteúdo independentemente do grupo-alvo a ser entrevistado, e as questões foram separadas em três grupos de questões, sendo assim divididos:

- Gerente de Projetos
 - Grupo de Questões 1: Perfil do Entrevistado (6 questões identificadas de 1.A. à 1.F.)
 - Grupo de Questões 2: Perfil e Tipo do Projeto (11 questões identificadas de 2.A. à 2.K.)
 - Grupo de Questões 3: Percepção de Sucesso sobre o Projeto (16 questões identificadas de 3.A. à 3.P.)
- Investidor
 - Grupo de Questões 1: Perfil do Entrevistado (6 questões identificadas de 1.A. à 1.F.)
 - Grupo de Questões 2: Perfil e Tipo do Projeto (11 questões identificadas de 2.A. à 2.K.)

- Grupo de Questões 3: Percepção de Sucesso sobre o Projeto (16 questões identificadas de 3.A. à 3.P.)

Nos próximos parágrafos serão analisados os grupos de questões com a fundamentação de cada grupo ou, quando relevante, de cada questão.

Grupo de Questões 1: Perfil do Entrevistado

Como é possível perceber, em todos os questionários, o Grupo de Questões 1 buscará identificar o perfil do respondente, detalhando:

- i) se o mesmo já participou ou não de projeto em empresa *start-up*;
- ii) em qual papel participou ou em que função tem experiência;
- iii) se já participou nesse mesmo papel em outra empresa;
- iv) se possui certificação em gestão de projetos;
- v) qual o tempo de experiência na função/ocupação; e
- vi) qual a formação do participante.

No Grupo de Questões 1 a elaboração se deu a partir de dados demográficos com o objetivo de: garantir que o entrevistado estivesse enquadrado dentro do grupo de entrevistados correto; e caracterizar o perfil do entrevistado para fins de segregação dos resultados e análise dos casos.

Grupo de Questões 2

O Grupo de Questões 2 buscará caracterizar o projeto a ser analisado, buscando características das empresas Start-Ups e do ambiente em que se inserem (objetivo F).

Procurando construir questionários que: sustentem a busca por responder a proposição primária (“Qual o grau de relação entre o sucesso, dos projetos de software para web, para o gerente do projeto e para o investidor, em meio ao ambiente das empresas start-ups brasileiras?”); otimizem o tempo da entrevista; e sejam replicáveis no futuro; o autor procurou, sempre que possível, fundamentar cada questão a partir das teorias estudadas.

Com esse objetivo, os temas das perguntas foram fundamentados no tópico “Características do Ambiente de Projetos Web em empresas Start-Ups” e nas classificações de Wisocky et al, Prado, Wideman & Shenhar e Passos, sendo eles: risco do projeto; complexidade tecnológica do projeto; capacitação dos profissionais; orçamento; quantidade de pessoas e duração do projeto.

Questões como: se a empresa possuía apenas esse projeto; níveis de interferência na gestão do projeto pelos superiores hierárquicos, pressão por prazos também foram realizadas por meio de questionamento do entrevistador, quando o mesmo achou necessário.

As perguntas que constam desse grupo de questões são:

- i. o nome do projeto
- ii. se é possível encontrar informações sobre o produto na web
- iii. um breve resumo do projeto
- iv. qual o faturamento atual da empresa
- v. qual o orçamento do projeto
- vi. qual a complexidade tecnológica
- vii. qual o risco do projeto
- viii. quantas pessoas trabalharam no projeto de desenvolvimento
- ix. qual o grau de capacitação dos profissionais de desenvolvimento
- x. qual a duração aproximada do desenvolvimento do projeto; e
- xi. se o projeto foi considerado um sucesso ou não

Como mencionado acima, o autor buscou compor o questionário com questões objetivas, que não remetesse ao subjetivismo da percepção do respondente, gerando as seguintes questões: qual o faturamento da empresa; qual o orçamento do projeto; qual o número de integrantes do projeto; e qual a duração do projeto.

No entanto, em meio à busca por questões objetivas, algumas questões tiveram que remeter ao subjetivismo da percepção do respondente, sendo elas: a complexidade tecnológica; a propensão a problemas; e o grau de capacitação dos profissionais integrantes do projeto. Para estas questões, o autor entendeu que, muito embora possam ter uma variância de interpretação (devido ao seu subjetivismo) são essenciais para entender os desafios do projeto numa relação de capacitação dos integrantes vs. desafio de desenvolvimento tecnológico.

Vale ressaltar que alguns temas abordados no tópico “Características do Ambiente de Projetos Web em empresas Start-Ups” não puderam ser abordados nos questionários, por terem sido consideradas questões adjacentes e não essenciais ao estudo de caso. Pois se fossem incluídas aumentariam o tamanho do questionário – já significativamente extenso - tomando mais tempo dos respondentes e possivelmente causando uma redução no número de respondentes. Além do mais, diversas pesquisas acadêmicas tratam desses temas e certamente podem ser utilizadas futuramente como referência para uma análise cruzada com os estudos de caso aqui apresentados. Os temas excluídos foram: agilidade na troca de informações (comunicação), burocracia na empresa, agilidade e/ou simplicidade dos processos internos, número baixo de níveis gerenciais, formas de tomada de decisão, disponibilidade de recursos financeiros da empresa, tempo para angariar novos fundos, volume de recursos materiais disponíveis, custo de conectividade entre integrantes, entendimento das habilidades interpessoais pelo gerente de projetos, corpo de conhecimentos ou interferência dos níveis de alta gerência dentre outras.

Por fim, ao final das questões apresentadas no grupo de questões 2, a questão 2.K. busca classificar o sucesso do projeto a partir da visão de quantos participantes consideraram o projeto um sucesso ou não. Nessa classificação existe uma graduação de 4 níveis, sendo “Sucesso” (Sucesso para todos os integrantes do grupo), “Alguns participantes consideraram um sucesso”, “A maioria dos participantes não considerou um sucesso” e “Insucesso”. Essa classificação, em certo modo, foi baseada em Passos (2006) que sugere uma matriz para classificação de sucesso. Na matriz de Passos (2006), conforme apresentado no item de Fundamentação Teórica, a classificação é dividida em “Sucesso Total”, “Sucesso Quase Total”, “Sucesso Parcial”, “Sucesso Fraco”, “Fracasso Total”, porém na visão do autor, a classificação entre Sucesso Quase Total e Sucesso Parcial é demasiadamente subjetiva, fato que o levou a suprimir uma das classificações, deixando apenas quatro ao invés de cinco níveis.

Essa última questão, muito embora se refira ao projeto, foi mencionada no grupo 2 para evitar influência das demais questões do grupo 3 de questões.

Grupo de Questões 3

O Grupo de Questões 3 é o grupo no qual se encontra o cerne da pesquisa e por essa razão as questões serão comentadas uma a uma mais adiante.

Nesse grupo, as questões formaram uma abordagem para identificar e medir o alinhamento entre os dois grupos propostos: os gerentes de projeto e os investidores de *start-ups*.

3.A. A primeira questão trata de identificar, em ordem de prioridade, quais critérios de sucesso foram considerados para a definição do projeto (objetivo A) em que o respondente participou. Nesse sentido é importante mencionar que os critérios listados como sugestão para o respondente foram selecionados a partir da leitura do tema, buscando critérios comuns e importantes nos diversos trabalhos pesquisados, como por exemplo, os tradicionais: prazo, custo, escopo e qualidade. Ainda foram considerados os critérios do Prince2 e acrescentados os critérios apresentados por Passos (2008, p. 13) os quais abordam os seguintes temas: objetivos; finalidade de uso; objetivo estratégico do negócio; desenvolvimento da equipe; retorno do investimento; dentre outros.

3.B. A questão 3.B. tem por objetivo identificar a participação do respondente no estabelecimento dos critérios de sucesso (objetivo D) e se a sua participação foi quantitativamente significativa – quando ocorre de o respondente ter indicado a maioria dos critérios de sucesso do projeto – ou não.

3.C. Nessa questão, pergunta-se ao respondente se o mesmo possui algum critério que considera ser essencial e não foi eleito como critério de sucesso do projeto (objetivo E), buscando identificar a percepção do respondente sobre os critérios de sucesso essenciais para o projeto na visão particular do respondente e comparar com os critérios de sucesso que foram definidos para o projeto.

3.D. A pergunta 3.D. teve o objetivo de identificar e classificar em categorias o tempo de término do projeto (objetivo B), possibilitando análises mais detalhadas e talvez conclusões como: projetos com mais tempo de término e que foram considerados de sucesso são mais consistentes/sustentáveis.

3.E; 3.F e 3.G. Essas perguntas têm como objetivo identificar o percentual de completude do projeto (**3.E**) e verificar a relação de alteração dos critérios de sucesso durante o projeto (**3.F e 3.G**) (objetivo A). Caso os critérios de sucesso tenham sido alterados, o respondente é solicitado a identificar quais os critérios

finais. Assim é possível relacionar quais critérios foram alterados e talvez entender quais fatores levaram a essa alteração.

3.H. Assim como a questão **3.B**, as respostas dessa pergunta buscam identificar a participação do respondente na sugestão dos critérios (objetivo D) listados na questão anterior (**3.G.**) e possibilitar o acompanhamento da participação do respondente nos critérios de sucesso do projeto nos diversos momentos (critérios de sucesso no momento inicial, no desenvolvimento etc.) associando as respostas da questão **3.B** (critérios de sucesso no momento inicial).

3.I. Assim como na questão **2.K**, essa questão busca identificar se a empresa foi considerada de sucesso em cada critério escolhido no momento em que ocorreu o lançamento do software (objetivo B), ou seja, no momento da finalização do projeto. O enquadramento é dado nos níveis de sucesso total (em todos os critérios), sucesso parcial (em apenas alguns critérios) e insucesso total (em todos os critérios). Os níveis de enquadramento podem ser associados em analogia às classificações da matriz de sucesso de Passos (2006) e as respostas relacionadas com os resultados da questão 2.K. (Perfil e Tipo do Projeto).

É importante salientar que o momento final do projeto (ou de lançamento do produto) é em geral o momento no qual os integrantes se reúnem para definir se o projeto foi ou não de sucesso. Essa avaliação está diretamente ligada ao estudo apresentado por Shenhar (1997) que propõe em seu artigo *"Mapping the Dimensions of Project Success"* um *framework* multidimensional universal de critérios de sucesso, baseando-se num estudo realizado com dados de 127 projetos, a partir de quatro dimensões propostas, buscando verificar se o sucesso do projeto evolui com o passar do tempo do projeto e estratificando-o em quatro etapas: eficiência do projeto, resultado para o cliente, sucesso direto e nos negócios, preparando-se para o futuro. Segundo o autor, inicialmente as medidas são voltadas para a eficiência do projeto e só após a finalização do projeto que os gerentes de projeto começam enxergar mais para fora dos seus projetos, percebendo o resultado dos mesmos para o cliente e na sequência para o negócio.

3.J. Essa questão busca identificar se a empresa conseguiu implantar o projeto, se obteve a sustentabilidade do mesmo, perguntando se o projeto continua implantado (objetivo B) e sugere ser relacionada com a questão 3.A. na qual é possível analisar o sucesso do projeto versus a sustentabilidade do mesmo ao longo

do tempo. Assim talvez seja possível encontrar projetos os quais foram percebidos como de sucesso, seguindo os critérios selecionados pelos *stakeholders*, porém que não foram bem recebidos pelo mercado – por diversas hipóteses – e acabaram não sendo negócios sustentáveis.

3.K. A questão busca verificar se a empresa foi considerada de sucesso após dois ou três anos de implantação (finalização do projeto) (objetivo B) sob o ponto de vista de um dos grupos pesquisados (Gerentes de Projetos ou Investidores). Essa pergunta é baseada na teoria de Shenhar (1997) conforme comentado na fundamentação teórica e brevemente resumido no item da questão **3.I.**

A questão aborda de uma forma simples essa diferença, comparando o momento de implantação/finalização do projeto com um momento dois ou três anos depois.

3.L. A questão L busca identificar, em ordem de prioridade, quais critérios de sucesso (o respondente acredita) foram escolhidos pela outra parte (objetivo C), considerando como polos opostos o Investidor do projeto e o Gerente do Projeto. Assim, no questionário do Investidor é perguntado ao respondente sobre a visão do Gerente de Projetos e no questionário do Gerente de Projetos é perguntado sobre a visão do investidor, assim possibilitando uma comparação da parte oposta.

3.M. A questão busca verificar se a percepção é de que o grupo oposto, nesse caso o Investidor ou o Gerente de Projetos, considerou o projeto como sendo um projeto de sucesso (objetivo C). Essa questão se baseia no raciocínio de que o conceito de sucesso de cada projeto pode ser construído a partir dos interesses e das expectativas de cada envolvido (*stakeholder*), conforme apresentado na fundamentação teórica.

3.N. A questão busca verificar se a empresa foi considerada de sucesso após dois ou três anos de implantação (finalização do projeto) sob o ponto de vista do grupo oposto (objetivo C) ao que o respondente participa (ex: caso o respondente seja um Gerente de Projetos, essa resposta será dada a partir da visão dos Investidores e vice-versa). Essa pergunta é baseada na teoria de Shenhar (1997) sobre os momentos do projeto, conforme comentado na fundamentação teórica e brevemente resumido no item da questão 3.I., e testa a afirmação de Baker, Murphy

e Fisher (1983, 1988) que afirmam ser no longo prazo, a satisfação das partes envolvidas e afetadas pelo projeto o que realmente importa.

A questão possibilita realizar uma comparação entre a percepção do sucesso na implantação/finalização do projeto e num segundo momento após 2 ou 3 anos quando comparada com a questão 3.M.

3.O. Ao final, após ter as questões 3.M. e 3.N. como apoio para identificar a visão do grupo oposto ao do respondente (ex: caso o respondente seja um Gerente de Projetos, essa resposta será dada a partir da visão dos Investidores e vice-versa) em relação a se o projeto foi ou não considerado um sucesso, a questão 3.O. busca identificar diretamente se existe um alinhamento entre o Gerente de Projetos e o Investidor (objetivo C) por meio dos critérios de sucesso escolhidos para o projeto.

3. P. A questão P foi apenas uma curiosidade do autor em saber se existe alguma influência externa favorável aos projetos de sucesso, assim talvez caracterizando uma possível “sorte” para os bem-sucedidos.

4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Baseando-se na classificação de YIN, o autor irá utilizar o resultado de três tipos de estrutura composicional para a análise do estudo de casos proposto. As estruturas escolhidas foram: a estrutura analítica linear; a estrutura comparativa; e a estrutura cronológica.

Tipo de Estrutura Composicional	Finalidade do estudo de caso (único ou múltiplo)		
	Explanatória	Descritiva	Exploratória
1. Analítica Linear	X	X	X
2. Comparativa	X	X	X
3. Cronológica	X	X	X
4. Construção de Teoria	X		X
5. De "suspense"	X		
6. Não sequencial		X	

QUADRO 16 - TIPO DE ESTRUTURA COMPOSICIONAL
Fonte: Yin (2010, p. 207).

Segundo YIN (2010, p. 206-207) a estrutura analítica linear é:

a abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisa. A sequência de subtópicos inicia com o aspecto ou problema sendo estudado e com uma revisão da literatura anterior relevante. Os subtópicos prosseguem, então, para cobrir os métodos usados, os achados dos dados coletados e analisados e as conclusões e implicações dos achados. (grifo nosso)

A maioria dos artigos de periódicos, na ciência experimental, reflete este tipo de estrutura, assim como muitos estudos de caso. A estrutura é confortável para a maioria dos investigadores e é, provavelmente, a mais vantajosa quando o público principal do estudo de caso consiste em colegas de pesquisa ou de uma banca de tese ou dissertação.

Quanto à estrutura comparativa YIN (2010, p. 207) descreve ser uma estrutura que repete o mesmo estudo de caso duas ou mais vezes, comparando as descrições ou as explicações alternativas do mesmo caso.

Por fim, a estrutura cronológica é a estrutura na qual “a sequência de capítulos ou de seções pode seguir as fases iniciais, intermediárias e finais da

história de um caso. Essa abordagem pode servir a uma finalidade importante na realização dos estudos de caso porque as sequências causais presumidas devem ocorrer linearmente ao longo do tempo. Se a causa presumida de um evento ocorrer após o evento ter ocorrido, haveria razão para se questionar a proposição causal inicial.” (YIN, 2010, p. 208).

Para esse estudo de casos, as entrevistas foram realizadas *in loco*, guiadas por questionários (nos anexos dessa monografia) e levaram entre 30 minutos e 1 hora para cada participante. Quando o autor entendeu necessário, foram acrescentados dados e respostas adicionais ao questionário, bem como anotações do entrevistador, de forma que a entrevista não se resumiu simplesmente a respondê-lo.

Análise Quantitativa dos Casos

Muito embora a análise primordial deste trabalho esteja baseada no método de estudo de caso, no qual a análise geralmente é qualitativa e não quantitativa, o autor tomou a liberdade de resumir quantitativamente os dados dos grupos de questões 1 e 2, respectivamente, Perfil do Entrevistado e Perfil e Tipo do Projeto.

Vale ressaltar que a intenção não é de generalizar estatisticamente, assim deixando os casos textualmente descritos nos anexos. Para todos os efeitos, o método de estudo de caso será aplicado como “generalização analítica, em que uma teoria previamente desenvolvida é usada como um padrão, com o qual são comparados os resultados empíricos do estudo de caso. Se dois ou mais casos demonstram apoiar a mesma teoria, a replicação pode ser afirmada.” (YIN, 2010, p. 61)

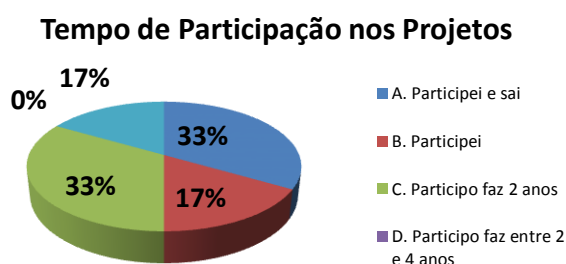
É importante lembrar o comentário feito por YIN (2010, p.36) quanto à generalização dos resultados: “os estudos de caso, como os experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’ e ao realizar o estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização

estatística). Ou, como três notáveis cientistas sociais descrevem em seu estudo de caso único feito há anos, a meta é fazer uma análise 'generalizante' e não uma 'particularizante'. (Lipset, Trow & Coleman, 1956, pp. 419-420 apud YIN, 2010, p. 36.)”

Grupo de Questões 1: Perfil do Entrevistado

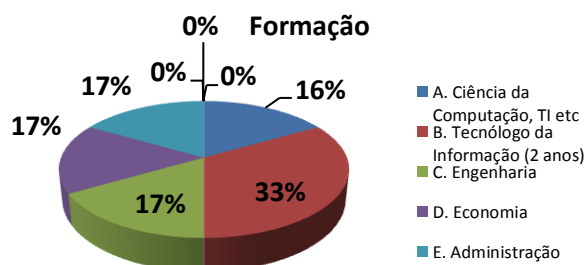
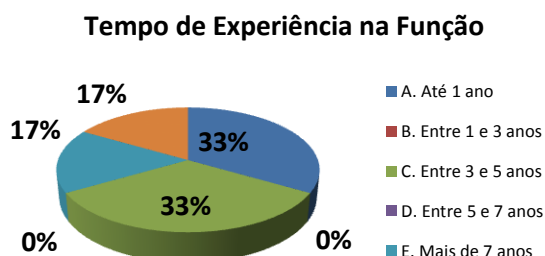
Na síntese quantitativa do grupo 1 serão analisadas as questões com teor objetivo, sendo elas a **1.A.**, **1.D.**, **1.E.** e **1.F.**

Iniciando pela questão **1.A.** é possível visualizar a distribuição do tempo de participação do respondente nos projetos, na qual 33% dos participantes já saíram da empresa e 33% tem 2 anos de participação e continuam na empresa. Percebe-se que a maioria dos respondentes possui pouco tempo na empresa, já tendo saído ou no máximo participado por 2 anos, não existindo respostas para tempos maiores.



Em relação à questão **1.D.** sobre Possuir certificação em projetos, é interessante perceber a distribuição, a qual foi totalmente concentrada nos respondentes que não possuem certificação alguma (100%),

independente de serem investidores ou gerentes de projeto e tendo a maioria dos respondentes demonstrado um nível alto de experiência em suas respectivas áreas, como será demonstrado na próxima questão.



Já com relação à questão **1.E.** que busca identificar o Tempo de Experiência como Gerente de Projetos ou como Investidor, a distribuição ficou sem nenhuma concentração destacada em qualquer faixa. É importante perceber que metade dos respondentes possui ao menos 3 anos de experiência na área, sendo 33% entre 3 e

5 anos e 17% com mais de 7 anos na área, dados os quais denotam um público de respondentes com alta especialização, proporcionando maior credibilidade as respostas e a esta pesquisa acadêmica como um todo.

Por fim, quanto à formação (**1.F.**), diversas áreas tiveram representantes, sem uma concentração a qual diminuísse a significância das demais áreas. Ainda é possível perceber que a área de computação e TI foi a que agregou a maior fatia dos respondentes, com 33% dos respondentes.

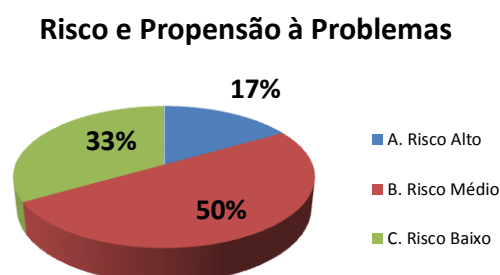
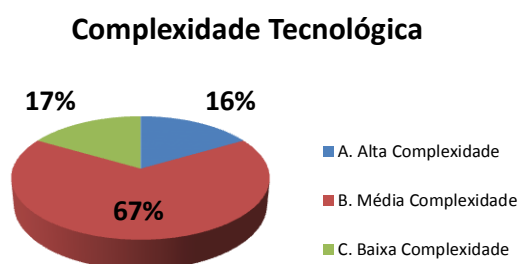
Análise Conclusiva

Com base nos dados das questões **1.D.** e **1.F.** é possível gerar a hipótese de que o aprendizado de gestão de projetos e de TI é dado pela prática, uma vez que os respondentes não indicaram possuir certificação de gestão de projetos e diversas são as áreas de formação dos mesmos.

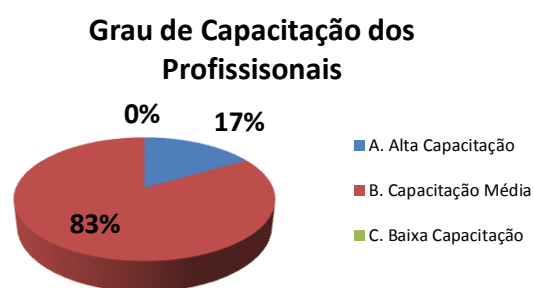
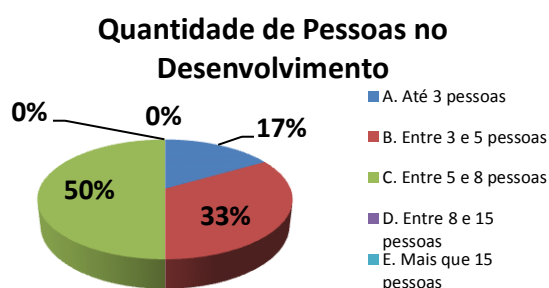
Grupo de Questões 2: Perfil e Tipo do Projeto

Analisando as questões do perfil e tipo do projeto, na questão “Complexidade Tecnológica”, é possível perceber que embora existiram respondentes em todas as faixas, a grande maioria das respostas caracterizou o projeto como de média complexidade. Associando esse fato às respostas da questão “Risco e Propensão a Problemas”, na qual ocorreu a concentração determinante no Risco Médio é possível sugerir que sendo as duas questões subjetivas, os respondentes preferiram não manifestar uma opinião que pudesse parecer fora do bom senso e por isso classificaram como média complexidade e médio risco.

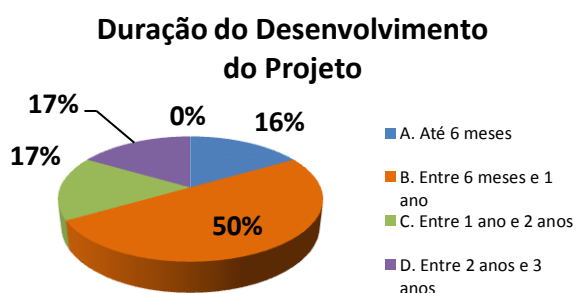
Ainda na questão “Risco e Propensão a Problemas” é possível perceber uma leve tendência para o Risco Baixo nos projetos analisados, resposta a qual foi indicada por 33% dos respondentes.



Com relação à questão **2.H.** referente à “Quantidade de Pessoas no Desenvolvimento” do projeto, é possível perceber que a distribuição ficou entre 1 e 8 pessoas, não existindo nenhuma resposta entre 8 e 15 e mais de 15 pessoas, sugerindo que a maioria dos projetos *start-ups* possuem uma quantidade pequena de pessoas. A concentração ficou na faixa entre 5 e 8 pessoas com 50% dos respondentes.



Quanto a questão **2.I.** referente ao “Grau de Capacitação dos Profissionais do projeto”, a distribuição ficou concentrada na Capacitação Média, sendo que a faixa de Baixa Capacitação não teve nenhuma resposta. Essa questão sugere o mesmo entendimento de subjetivismo das questões “Complexidade Tecnológica e Risco e Propensão a Problemas”, nas quais devido a esse subjetivismo os respondentes provavelmente se utilizaram de bom senso optando por estar na média.



Já com relação à questão **2.J.**, que se refere a “Duração do Desenvolvimento do Projeto”, a distribuição mostra a existência de projetos em todas as fases, sendo a concentração (50%) “entre 6 meses e 1 ano”.

Por fim, as respostas à questão sobre o sucesso do projeto (**2.K.**) foram concentradas nas faixas que representam sucesso (“Sim” e “Alguns participantes consideraram sucesso”) sem respostas nas faixas “Não” e “Maioria não considerou um sucesso”. Ocorreu concentração na faixa “Alguns participantes consideraram sucesso” (50%) sugerindo o sucesso do projeto, porém que a percepção desse sucesso não foi unânime, sendo reconhecida pela maioria dos integrantes. Em segundo lugar ficou a concentração na faixa “Ainda está em andamento” (33%), uma faixa neutra sem indicação do sucesso.

Por meio dessas análises é possível entender um pouco sobre o perfil dos respondentes e também dos projetos, o que embasa a análise qualitativa dos casos, dada a partir das questões do grupo 3.

Análise Qualitativa dos Casos

As questões aqui analisadas são as do grupo 3, as quais têm maior foco nos critérios de sucesso e que quando analisadas a partir da comparação das respostas dos grupos, possibilitará responder a proposição inicial sobre “Qual o grau de relação entre o sucesso, dos projetos de software para web, para o gerente do projeto e para o investidor, em meio ao ambiente das empresas *start-ups* brasileiras?”.

A análise será detalhada questão a questão e será dada em 4 tópicos, sendo primeiro as respostas do Gerente do Projeto; segundo as respostas do Investidor; em terceiro a percepção do entrevistador (para os momentos em que foi possível identificar uma visão particular da pesquisa no momento da resposta do questionário); e por fim, (quarto) a análise conclusiva.

Análise das Questões

Como base na pesquisa é importante destacar o fato de que todos os respondentes desse questionário já participaram de uma empresa *start-up*, indicando que as respostas são baseadas em experiências próprias de casos reais, vividas pelos mesmos no passado.

Gerente do Projeto

Na primeira questão do grupo (3.A), foram sugeridos critérios de sucesso para identificação dos critérios eleitos para o projeto (objetivo A), sendo o objetivo classificar os critérios de sucesso em grupos para identificar os grupos mais importantes. Para agrupar os critérios foi utilizada a seguinte tabela de relações abaixo:

CRITÉRIO DE SUCESSO	GRUPO
Agregação de Valor para o Negócio	Negócio
Agregar valor ao negócio	Negócio
Alinhamento Estratégico	Negócio
Apoio Governamental por meio de Subvenções	Financeiro
Benefícios Adequados	Cliente/Usuário
Cliente Satisfeito	Cliente/Usuário
Cliente/Usuário Satisfeito	Cliente/Usuário
Custo	Financeiro
Desenho dos Processos de Logística	Projeto
Desenvolvimento de ferramenta de TI	Projeto

Desenvolvimento de Interface para aparelhos móveis (celulares e tablets)	Produto
Desenvolvimento do Projeto	Projeto
Desenvolvimento do Time	Pessoas
Desenvolvimento do website	Produto
Entrega das Funcionalidades	Produto
Experiência Agregada ao Time	Pessoas
Finalidade de Uso Adequada	Produto
Gestão Adequada	Gestão
Motivação da Equipe	Pessoas
Orçamento	Financeiro
Prazo	Prazo
Qualidade do Produto	Produto
Retorno Financeiro	Financeiro
Visual do Projeto	Produto

Na tabela abaixo os critérios de sucesso foram distribuídos por frequência de aparecimento (quantas vezes aparecerem no total dos questionários dos gerentes de projetos) e na sequência foram enumerados quantas vezes cada item apareceu em primeiro lugar (Frequência em 1º), segundo lugar (Frequência em 2º) e terceiro lugar (Frequência em 3º) na lista.

Critério de Sucesso	Frequência 1	Frequência em 1º	Frequência em 2º	Frequência em 3º	Grupo
Qualidade do Produto	3	1	1	1	Produto
Finalidade de Uso Adequada	3	1		1	Produto
Visual do Projeto	3			1	Produto
Cliente/Usuário Satisfeito	2		1	1	Cliente/Usuário
Desenvolvimento do Time	2		1		Pessoas
Benefícios Adequados	1				Cliente/Usuário
Agregação de Valor para o Negócio	1				Negócio
Experiência Agregada ao Time	1	1			Pessoas
Motivação da Equipe	1				Pessoas
Custo	1				Financeiro
Prazo	1	1			Prazo
Retorno Financeiro	1		1		Financeiro
Cliente Satisfeito	1				Cliente/Usuário
Entrega das Funcionalidades	1				Produto

¹ Foram considerados critérios de sucesso com maior frequência os que tiveram maior quantidade de marcações na coluna Frequência em 1º, depois Frequência em 2º seguidos de Frequência em 3º, colunas estas que se referem à ordem de prioridade indicada pelos respondentes.

Baseando-se na análise de quais critérios foram mais citados (ou mais utilizados nos projetos) a partir da visão dos Gerentes de Projetos, é possível indicar os três critérios com maior importância, sendo eles: Qualidade do Produto; Finalidade de Uso Adequada; e Cliente/Usuário Satisfeito. Quando agrupados, as categorias listadas foram Produto e Cliente/Usuário, sendo Produto o critério mais importante.

É importante mencionar ainda que 3 dos 4 Gerentes de Projeto responderam que Lembraram de todos os critérios de sucesso e apenas 1 não lembrou de todos os critérios, com a particularidade de que este identificou 7 critérios de sucesso, o que sugere ter o projeto muitos critérios de sucesso, talvez demasiados.

Investidor

Na percepção dos investidores, dentre as sugestões, foram apontados 19 possíveis critérios de sucesso (além dos sugeridos no questionário) dentre os quais 1 Investidor respondente citou 7 critérios que não constavam do questionário e 1 outro Investidor sugeriu 7 outros critérios de sucesso (Desenvolvimento do projeto, Apoio Governamental por meio de Subvenções, Desenvolvimento do website, Desenvolvimento de ferramenta de TI, Desenho dos Processos de Logística, Desenvolvimento de Interface para aparelhos móveis - celulares e tablets - Agregar valor ao negócio).

Na tabela abaixo os critérios de sucesso foram distribuídos por frequência de aparecimento (quantas vezes aparecerem no total dos questionários dos gerentes de projetos) e na sequência foram enumerados quantas vezes cada item apareceu em primeiro lugar (Frequência em 1º), segundo lugar (Frequência em 2º) e terceiro lugar (Frequência em 3º) na lista.

Critério de Sucesso	Frequência²	Frequência em 1º	Frequência em 2º	Frequência em 3º	Grupo
Cliente/Usuário Satisfeito	1	1			Cliente/Usuário
Desenvolvimento do Projeto	1	1			Projeto
Retorno Financeiro	1		1		Financeiro
Apoio Governamental por meio de Subvenções	1		1		Financeiro

² Foram considerados critérios de sucesso com maior frequência os que tiveram maior quantidade de marcações na coluna Frequência em 1º, depois Frequência em 2º seguidos de Frequência em 3º, colunas estas que se referem à ordem de prioridade indicada pelos respondentes.

Orçamento	1			1	Financeiro
Desenvolvimento do website	1			1	Produto
Desenvolvimento do Time	1				Pessoas
Experiência Agregada ao Time	1				Pessoas
Motivação da Equipe	1				Pessoas
Alinhamento Estratégico	1				Negócio
Desenvolvimento de ferramenta de TI	1				Produto
Desenho dos Processos de Logística	1				Projeto
Desenvolvimento de Interface para aparelhos móveis (celulares e tablets)	1				Produto
Agregar valor ao negócio	1				Negócio

Assim, baseando-se na análise acima que considera a visão do Investidor, não existiu um consenso em nenhum critério individual, porém, caso os 6 primeiros critérios, relatados como os mais importantes para os Investidores, fossem agrupados seria possível sugerir quatro temas pertinentes aos investidores: Cliente/Usuário, Projeto, Financeiro, e Produto. Sendo possível sugerir que a categoria Financeiro foi o principal critério de sucesso no momento inicial do projeto, uma vez que teve 3 indicações dentre as 6 primeiras indicações.

Vale a pena mencionar que apenas um investidor indicou lembrar de todos os critérios de sucesso e um outro preferiu não responder se lembrou ou não de todos os itens, sendo que ambos indicaram sete critérios de sucesso.

Percepção do Entrevistador

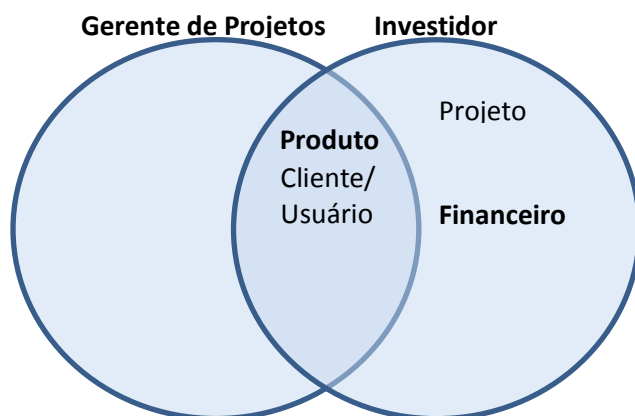
Na percepção do Entrevistador foi possível perceber que tanto os Gerentes dos Projetos quanto os Investidores entrevistados buscaram elencar todos os critérios de sucesso do projeto.

Quando solicitados a identificar e ordenar os critérios que definiram ou definem o sucesso do projeto (questão **3.A.**), o entrevistador percebeu uma certa dificuldade na ordenação dos itens, sugerindo a não existência de uma ordenação de prioridade nos critérios de sucesso dos projetos em questão ou que o projeto faz muito tempo, hipótese esta válida apenas para metade dos casos analisados, quando se compara a informação da questão **3.D.** (Tempo de Término do Projeto).

É interessante relatar que todos os respondentes buscaram os critérios dentre as sugestões apresentadas, sugerindo falta de clareza nos critérios do projeto, uma vez que caso eles soubessem dos critérios de sucesso poderiam ter os ordenado anteriormente a apresentação das sugestões.

Análise Conclusiva

Quando comparado o resultado da análise do Investidor versus a análise do Gerente do Projeto, é possível identificar que para o Gerente de Projetos, as categorias de critérios de sucesso listadas foram Produto e Cliente/Usuário, sendo a categoria Produto o grupo mais importante. Já para o Investidor as categorias foram Cliente/Usuário, Projeto, Financeiro, e Produto, sendo a categoria Financeiro a de maior importância.



Buscando referência na teoria apresentada, Passos (2008, p. 228) descreve que "Do lado da incerteza tecnológica o gerenciamento deve focar nos riscos de produto. Do lado da complexidade do gerenciamento deve-se atentar aos riscos de gerenciamento". Essa teoria, alinhada ao resultado exposto pela pesquisa, demonstra o ambiente percebido tanto pelos gerentes de projeto quanto pelos investidores como sendo um ambiente de baixa complexidade de gerenciamento e de alta incerteza tecnológica, com um foco maior no gerenciamento do produto do que no projeto em si.

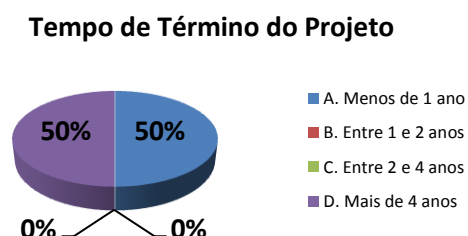
3.B. Com relação a participação do respondente no estabelecimento dos critérios de sucesso (objetivo D), é possível perceber que 100% (dois) dos Investidores respondentes participaram indicando critérios de sucesso utilizados no projeto (um investidor indicando todos os critérios listados e outro sugerindo dois critérios dos 7 listados para o projeto). Quando comparado ao grupo dos Gerentes dos Projetos, apenas 25% (um) respondente indicou critérios (5 critérios dos 7

utilizados no projeto) dentre os quatro entrevistados. Esses resultados sugerem que os Investidores possuem mais voz ativa nas *start-ups* pesquisadas quando comparados aos Gerentes dos Projetos, assim podendo, mais facilmente, indicar critérios de sucesso.

3.C. Já buscando identificar critérios de sucesso que o respondente considera essenciais para o projeto e não foram considerados (objetivo E), dentre os selecionados para o mesmo, apenas 50% (um) dos investidores indicou dois critérios com foco no negócio: ritmo de vendas e ciclo de venda; enquanto 75% (3) dos Gerentes de Projeto indicaram critérios, sendo os critérios indicados: custo, prazo, orçamento, não alteração do escopo, alinhamento estratégico, gestão adequada do projeto, manter a equipe com alocação acima de 100% e manter o rodízio de alocação de pessoas entre projetos.

Nesse caso, considerando os critérios indicados pelos Gerentes de Projeto abordando diversos temas como o financeiro, o prazo, o escopo, a gestão etc, é possível imaginar que à época da definição dos critérios o Gerente de Projetos não foi totalmente ouvido, ficando com sugestões – as quais poderiam ser consideradas comuns na gestão de projetos – para si.

3.D. Buscando classificar em categorias o término do projeto (objetivo B), foi possível identificar categorias bem distintas entre os respondentes, sendo que entre Gerentes de Projeto e Investidores, 50% dos projetos possuem menos de 1 ano e 50% dos projetos mais de 4 anos.

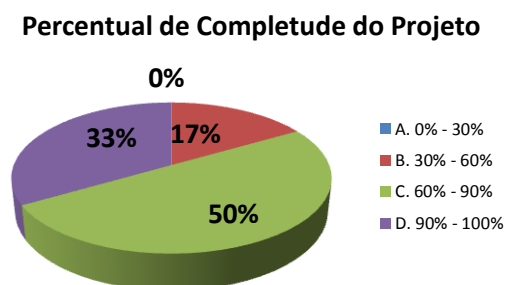


Dentre os Gerentes dos Projetos respondentes que identificaram os projetos com mais de 4 anos (2 Gerentes dos Projetos) é possível buscar na resposta da questão 2.K. (referente a se os participantes consideraram o projeto um sucesso ou não) que ambos foram classificados como sucesso por alguns dos participantes, enquanto das respostas dadas pelos Investidores respondentes, que classificaram os projetos com menos de 1 ano, um considerou o projeto como de sucesso e o outro considerou o projeto como de sucesso para alguns participantes.

Análise Conclusiva

No contexto apresentado, parece não existir relação direta entre o tempo de término e a percepção de sucesso do projeto, nem parece ser possível gerar a hipótese de que os projetos com mais tempo de término e considerados de sucesso podem ser considerados de sucesso mais consistente ou mais sustentável.

3.E; 3.F e 3.G. Sobre o “Percentual de Completude do Projeto” (objetivo A) é possível identificar que: nenhum dos respondentes está na fase inicial do projeto; 50% dos respondentes estão na faixa 60% a 90% de completude; e 83% dos projetos já passaram do meio e estão próximos ao final do projeto.



Com relação à alteração dos critérios de sucesso durante o projeto (questões **3.F e 3.G**) dentre os 6 casos pesquisados, apenas 1 caso “provavelmente” teve alteração dos critérios, conforme é possível verificar na tabela abaixo:

Respondente	Percentual de Completude	Crítérios foram Alterados?
Gerente de Projetos	30% - 60%	Não
Gerente de Projetos	90% - 100%	Não
Gerente de Projetos	60% - 90%	Não
Gerente de Projetos	90% - 100%	Provavelmente*
Investidor	60% - 90%	Não
Investidor	60% - 90%	Não

Nota: * Nesse caso o projeto foi inicialmente terceirizado e não se conhece os critérios de sucesso iniciais do projeto, assim não é possível ter certeza da alteração dos critérios, porém como todos os critérios foram definidos novamente após a incorporação do projeto pela empresa dona do projeto, é possível supor uma alta probabilidade de que os critérios definidos no primeiro momento não foram iguais aos critérios definidos no segundo momento.

Análise Conclusiva

A partir dos dados apresentados é possível verificar que não existiu relação entre o percentual de completude do projeto e a alteração dos critérios de sucesso, fato o qual contradiz com o estudo apresentado por Shenhar (1997). Nesse sentido buscou-se detalhamento na teoria de Shenhar para gerar hipóteses quanto ao motivo da divergência da teoria vs. os casos pesquisados e sugere-se que talvez a resposta esteja no tamanho das empresas pesquisadas, pois Shenhar pesquisou empresas de grande porte, ao contrário desse estudo que focou nas empresas *start-*

ups, possivelmente com diferenças na complexidade das mudanças nos projetos ao longo do tempo.

O fato dos projetos analisados estarem com alto percentual de completude, atrelado ao fato de que não ocorreu mudança de critérios ao longo do tempo, mesmo em projetos com mais de um ano de duração (questão **2.J.**), sugere a hipótese de que os critérios de sucesso indicados na resposta da pesquisa foram identificados pelo respondente a partir de um contexto geral do projeto, corroborando com a hipótese de que os critérios de sucesso não foram identificados formalmente durante o projeto.

3.H. Apesar dessa questão buscar identificar a participação na indicação de critérios de sucesso ao final do projeto (critérios identificados na questão **3.G.**) (objetivo D) e possibilitar a comparação do nível de participação do respondente no momento inicial de estabelecimento dos critérios de sucesso com o momento final, não foi possível relacionar as indicações, uma vez que o único projeto que possivelmente teve alteração dos critérios não possuía histórico dos critérios anteriores.

3.I. Com o intuito de classificar o sucesso ou insucesso do projeto em cada critério escolhido (objetivo B), dos 4 Gerentes de Projeto que responderam, dois projetos não tinham chegado ao final ainda, portanto não sendo possível a classificação. Já os outros dois classificaram os projetos como possuindo sucesso em 71,43% (5 de 7) dos critérios informados e 40% (2 de 5) dos critérios. Já os investidores classificaram o projeto como tendo sucesso em 85,71% (6 de 7) dos critérios e 33,33% (1 de 3) dos critérios. Dessa forma, buscando enquadrar o nível de sucesso na escala de sucesso total, parcial ou insucesso, a classificação seria de sucesso parcial, ou seja, sucesso em alguns critérios, não todos.

Quando relacionados com os resultados da questão **2.K.** (que avalia o sucesso na percepção das pessoas e não em relação a cada critério) o resultado foi o seguinte:

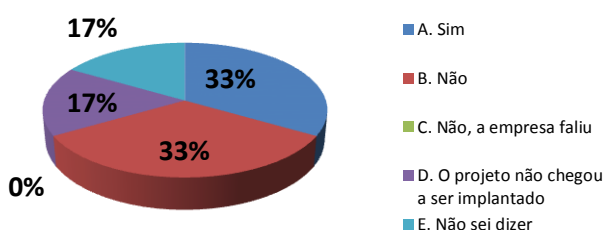
Respondente	Questão 3.I. (Classificação do sucesso pelo respondente)	Questão 2.K. (Percepção do respondente sobre todos os participantes do projeto)
Gerente do Projeto	Sucesso em 5 dos 7 critérios na visão do respondente.	Alguns participantes consideraram um sucesso
Gerente do Projeto	Sucesso em 2 dos 5 critérios na visão do respondente.	Alguns participantes consideraram um sucesso

Investidor	Sucesso em 6 dos 7 critérios	Sucesso
Investidor	Sucesso em 1 dos 3 critérios	Alguns participantes consideraram um sucesso

Análise Conclusiva

É interessante perceber a classificação de sucesso por critério sendo mais objetiva que a classificação a partir das visões dos participantes, e mesmo o respondente tendo apresentado o projeto como de sucesso para alguns participantes (mais da maioria) no início do questionário (Questão 2.K), o sucesso se deu, em alguns casos, em menos do que a metade dos critérios de sucesso (Questão 3.I).

O Projeto Continua Implantado?



3.J. Nesta questão, as

respostas demonstram que: i) apenas uma opção de resposta não foi marcada: a opção da falência da empresa (“Não, a empresa faliu”); ii) a concentração se deu nas respostas “Sim” e

“Não” – sem complementos; e iii) um pequeno percentual de projetos, os quais não tiveram o projeto implantado.

Análise Conclusiva

Comparando as respostas desta questão com as da 2.K. (que indica se o projeto foi considerado um sucesso ou não) algumas indicações interessantes vieram à tona, como:

o fato de que um Gerente de Projeto e um investidor indicaram como não tendo o projeto implantado, porém sendo considerado um sucesso para alguns participantes e um sucesso (para todos os participantes), respectivamente; e

o fato de que um respondente (Gerente do Projeto) indicou a continuidade da implantação do projeto, mesmo este ainda não estando concluído, ou seja, que o mesmo está em versão beta teste;

Por fim, o fato dos projetos não terem sido implantados, relacionado com o item (i) que indica: não ocorreu marcação na resposta “Não, a empresa faliu”; pode

indicar que o projeto foi abortado antes da implantação, de forma a não levar a empresa à falência.

3.K. Na pergunta K (objetivo B), é interessante perceber que nos dois (100%) questionários as empresas *start-ups* entrevistadas mantiveram a classificação de sucesso do momento final do projeto igual a classificação no momento após 2 ou 3 anos da implantação do mesmo. Vale a pena ressaltar o relato, por parte dos respondentes, que alguns projetos não tinham completado a quantidade de 2 ou 3 anos após implantação e por isso não possuíam resposta para a pergunta.

Análise Conclusiva

Essas respostas, quando relacionadas à questão 2.K. e a questão 3.J. demonstram não haver relação entre a implantação e o sucesso do projeto, uma vez que mesmo depois de 2 ou 3 anos após a implantação o projeto pode ser considerado um sucesso apenas para alguns participantes e ao mesmo tempo existiram casos de projetos não implantados que foram considerados um sucesso para os *stakeholders*.

3.L. Assim como na questão 3.A., a análise desse ponto responde a proposição primária do presente trabalho “Qual o grau de relação entre o sucesso, dos projetos de software para web, para o gerente do projeto e para o investidor, em meio ao ambiente das empresas *start-ups* brasileiras?” (objetivo C), sendo que o respondente foi solicitado a indicar a percepção sobre a seleção de critérios do grupo oposto.

Gerentes de Projeto

Na tabela abaixo os critérios de sucesso foram distribuídos por frequência de aparecimento (quantas vezes aparecerem no total dos questionários dos gerentes de projetos) e na sequência foram enumerados quantas vezes cada item apareceu em primeiro lugar (Frequência em 1º), segundo lugar (Frequência em 2º) e terceiro lugar (Frequência em 3º) na lista.

Critério de Sucesso	Frequência³	Frequência em 1º	Frequência em 2º	Frequência em 3º	Grupo
Cliente/Usuário Satisfeito	2	1		1	Cliente/Usuário
Retorno Financeiro	2		1	1	Financeiro
Qualidade do Produto	2			1	Produto
Prazo	1	1			Prazo
Desenvolvimento do Time	1	1			Pessoas
Visual do Projeto	1		1		Produto
Motivação da Equipe	1		1		Pessoas
Entrega das Funcionalidades	1				Produto
Gestão Adequada	1				Gestão

Baseado na análise acima, que considera a visão do Gerente do Projeto, seria possível sugerir três critérios como sendo os mais utilizados e com maior importância para o investidor, sendo eles: Cliente/Usuário Satisfeito; Retorno Financeiro; e Qualidade do Produto. Os grupos seriam: Cliente/Usuário, Financeiro e Produto.

É importante mencionar ainda que 2 dos 4 Gerentes de Projeto responderam lembrar apenas dos critérios listados e apenas 1 lembrou de todos os critérios.

Um Gerente de Projetos não respondeu, pois considerou que todos os critérios de sucesso foram indicados pelo Investidor/Dono do Negócio.

Investidor

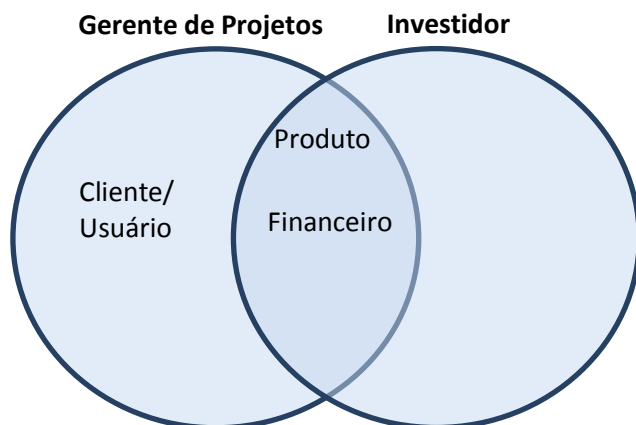
Dentre as sugestões, foram apontados 19 possíveis critérios de sucesso dentre os quais 1 Investidor respondente sugeriu 5 critérios novos, sendo os três principais critérios a Qualidade do Produto, a Entrega de Finalidades, e o Orçamento, que poderiam ser classificados em dois critérios (macro): Produto e Financeiro.

Um Investidor não respondeu, pois considerou que todos os critérios de sucesso foram indicados por ele mesmo (Investidor/Dono do Negócio).

Análise Conclusiva

³ Foram considerados critérios de sucesso com maior frequência os que tiveram maior quantidade de marcações na coluna Frequência em 1º, depois Frequência em 2º seguidos de Frequência em 3º, colunas estas que se referem à ordem de prioridade indicada pelos respondentes.

Nessa questão, as respostas ficaram muito próximas tanto do Investidor quanto do Gerente do Projeto.



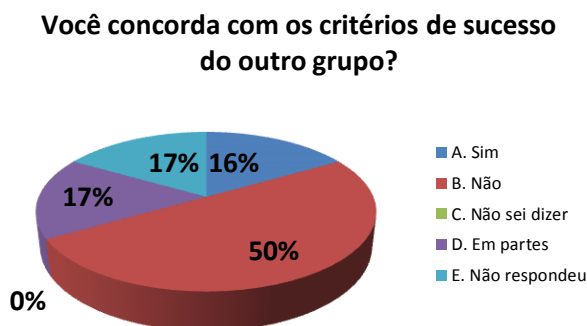
Já quando as respostas dessa questão foram comparadas com as respostas da questão 3.A. o resultado torna-se ainda mais interessante, pois os Gerentes de Projeto indicaram como critérios de sucesso a Qualidade do Produto; a Finalidade de Uso Adequada; e o Cliente/Usuário Satisfeito enquanto sobre o Investidor eles acreditam ser Cliente/Usuário Satisfeito; Retorno Financeiro; Qualidade do Produto o que acaba sendo muito próximo do que eles mesmos indicaram como critérios de sucesso do projeto.

Quando analisado o contrário, o Investidor indica que Qualidade do Produto, Entrega de Finalidades, e Orçamento seriam considerados pelo Gerente de Projetos para definição dos critérios de sucesso, enquanto eles próprios (os investidores) consideram o Financeiro como critérios de sucesso principal, indicando que na percepção do investidor os Gerentes de Projeto valorizam itens diferentes dos investidores, sendo justamente o contrário da visão do Gerente de Projetos, conforme as respostas obtidas na análise anterior.

3.M e 3.N Em relação ao questionamento sobre se a percepção é de que o grupo oposto (objetivo C), nesse caso o Investidor ou o Gerente de Projetos, considerou o projeto como sendo um projeto de sucesso, não foi possível encontrar uma conclusão, visto que dos 6 estudos de caso, 4 resultaram na resposta “preferiram não responder”.

Quanto aos dois Gerentes de Projeto que responderam, um considerou sucesso na visão do investidor em 2 dos 3 critérios de sucesso identificados, e o outro considerou sucesso em apenas 1 dos 5 critérios identificados.

As respostas da questão 3.M. foram mantidas idênticas para a questão 3.N. que utiliza a mesma abordagem porém buscando a resposta para o final do período de 2 ou 3 anos após o término do projeto.



3.O. Interessante perceber que quando questionado sobre se os Gerentes dos Projetos concordam com a visão do Investidor e vice-versa (objetivo C), 50% dos respondentes afirmaram que não, o sugerindo

que um grupo tem a percepção de que o outro utiliza critérios diferentes.

3.P. Foi muito interessante perceber que nas respostas da questão 3.P., dos 6 respondentes analisados, apenas 3 responderam, possivelmente indicando que não existe certeza sobre se ocorreu ou não a influência do fator sorte para os que não responderam e ao mesmo tempo para os três respondentes, o resultado foi de que não se acredita ter tido sucesso apenas por conta daquilo que estava em suas mãos para planejar e administrar.

CONCLUSÕES

Segundo Collis & Hussey (2005, p. 24) a “**pesquisa exploratória** é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou problema. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese” e complementam que “a pesquisa exploratória raramente fornece respostas conclusivas para problemas ou questões, mas indica qual pesquisa futura deve ser realizada”.

Nesse contexto, várias conclusões foram possíveis, reunindo um legado de insights, hipóteses e sugestões que se destacaram durante os estudos, como segue:

Objetivo A. Com relação à identificação dos grupos de critérios de sucesso, percebe-se que os diferentes critérios encontrados em cada projeto sugerem ser um reflexo de diversos fatores: ambientais, do projeto e dos *stakeholders* do projeto.

Nesse contexto, quando comparados os resultados da análise do Investidor versus da análise do Gerente do Projeto, o primeiro demonstrou maior foco no aspecto financeiro enquanto o segundo maior foco no aspecto Produto. Nesse cenário, o que chama atenção é o fato de que nem mesmo o “triângulo de ferro” (custo, prazo e escopo) teve preponderância nos resultados apresentados.

Também foi possível perceber que os critérios de sucesso apresentados como resposta associados ao fato de não terem alteração ao longo do tempo, mesmo em projetos com mais de um ano de duração, corrobora com a hipótese de que a escolha de critérios de sucesso não é um ponto chave na elaboração dos projetos web em empresas *Start-Ups* e de que alguns projetos não chegaram a formalizar os critérios de sucesso.

Na visão do autor, isso pode desencadear um risco relacionado ao sucesso do projeto, principalmente se ao término do mesmo, este não obtiver boa repercussão ou fama perante outros envolvidos ou participantes indiretos, que questionem o sucesso do mesmo perante critérios de sucesso não estabelecidos previamente e, muitas vezes, não esperados pelos demais integrantes do projeto, gerando um conflito de entendimentos e de comunicação.

Ademais, a definição clara dos critérios de sucesso ajudaria numa classificação clara critério a critério do sucesso ou do insucesso, o que sustentaria um conceito objetivo e claro do sucesso (total, sucesso parcial ou insucesso) do projeto para cada envolvido (inclusive para o investidor ou o gerente do projeto), podendo, possivelmente, se chegar a um consenso, entre os integrantes, de forma mais rápida e fácil.

Já no segundo procedimento, quando solicitados a ordenar os critérios que definiram ou definem o sucesso do projeto, o entrevistador percebeu certa dificuldade na ordenação dos itens, corroborando com a percepção anterior de que não foram formalmente eleitos critérios de sucesso para os projetos e sugerindo a não existência de uma ordenação de prioridade nos critérios de sucesso dos projetos em questão.

Por fim, é interessante relatar que todos os respondentes buscaram responder com os critérios sugeridos no questionário, sugerindo falta de clareza nos critérios, uma vez que caso eles soubessem dos critérios de sucesso poderiam ter os ordenado assim que solicitado ao invés de procurar entre as sugestões apresentadas.

Objetivo B. Quanto aos possíveis fatores influenciadores do sucesso, percebeu-se que o sucesso ou não do projeto não teve relação direta com:

- i. o tempo de término do projeto, nem tampouco foi possível gerar a hipótese de que os projetos com mais tempo de término e considerados de sucesso podem ser considerados de sucesso mais consistente ou mais sustentável;
- ii. a certificação, visto que tanto projetos como o serviço de busca, considerado um sucesso, e o do software de e-commerce, não considerado um sucesso, possuíam gerentes de projetos sem certificação na área;
- iii. a implantação do projeto, uma vez que mesmo depois de 2 ou 3 anos após a implantação o projeto pode ser considerado um sucesso apenas para alguns participantes e ao mesmo tempo existiram casos de projetos não implantados, considerados um sucesso para os *stakeholders*;

Já em relação à classificação de sucesso, é interessante perceber a classificação de sucesso por critério como sendo mais objetiva que a classificação a partir das visões dos participantes, mesmo o respondente tendo apresentado o projeto como de sucesso para alguns participantes (mais da maioria) no início do questionário, o sucesso se deu, em alguns casos, em menos do que a metade dos critérios de sucesso, como demonstrado na tabela abaixo:

Respondente	Questão 3.I. (Classificação do sucesso pelo respondente)	Questão 2.K. (Percepção do respondente sobre todos os participantes do projeto)
Gerente do Projeto	Sucesso em 5 dos 7 critérios na visão do respondente.	Alguns participantes consideraram um sucesso
Gerente do Projeto	Sucesso em 2 dos 5 critérios na visão do respondente.	Alguns participantes consideraram um sucesso
Investidor	Sucesso em 6 dos 7 critérios	Sucesso
Investidor	Sucesso em 1 dos 3 critérios	Alguns participantes consideraram um sucesso

Os fatos de que: alguns participantes consideram o projeto um sucesso; os projetos dificilmente atingem o sucesso em todos os critérios de sucesso eleitos; e a necessidade de racionalizar a resposta “alguns participantes consideraram um sucesso”, sugerem a criação de uma gradação de sucesso, pela qual se possa avaliar de modo mais objetivo o sucesso de um projeto em determinado ponto no tempo (ex: após a implantação/finalização do projeto), sugere-se a utilização de uma Matriz de Avaliação de Sucesso (como a abaixo) sintetizando as avaliações percentuais de sucesso de cada *stakeholder* num percentual de sucesso (entre 0% e 100%) do projeto (média geral).

	Stakeholder 01	Stakeholder 02	Stakeholder 03	...
Critério de Sucesso 01	Sucesso	Sucesso	Insucesso	
Critério de Sucesso 02	Insucesso	Insucesso	Insucesso	
Critério de Sucesso 03	Sucesso	Insucesso	Insucesso	
Percentual de Sucesso	67%	33%	0%	

Por fim, um dado que chamou atenção nesse grupo de questões foi o fato da certificação de projetos não ser característica comum entre os gerentes de projetos analisados.

Objetivo C. Ao explorar a percepção de um grupo de respondentes sobre os critérios escolhidos pelo outro grupo e vice-versa, quando comparado o resultado da análise do Investidor versus a análise do Gerente do Projeto, o primeiro demonstrou percepção de que o outro grupo teria maior foco nos aspectos Produto e Financeiro enquanto o segundo demonstrou que o outro grupo teria maior foco no Produto, no Financeiro e no Cliente/Usuário. Nesse cenário, chama atenção o fato de que novamente os critérios não mencionaram nenhum dos itens do “triângulo de ferro” (custo, prazo e escopo).

Já quando estas respostas foram comparadas com as respostas da questão sobre os critérios de sucesso na visão do respondente, o resultado tornou-se ainda mais interessante, pois os Gerentes de Projeto indicaram como critérios de sucesso a Qualidade do Produto; a Finalidade de Uso Adequada; e o Cliente/Usuário Satisfeito; enquanto sobre o que eles se achou ser os critérios para o Investidor: Qualidade do Produto; Cliente/Usuário Satisfeito; Retorno Financeiro; sendo então os grupos Qualidade do Produto e Cliente/Usuário Satisfeito iguais, sugerindo a percepção na qual os Gerentes de Projeto estão bastante certos de que esses são os critérios de sucesso para o projeto.

Quando analisada a relação contrária, o Investidor indica a Qualidade do Produto, Entrega de Finalidades, e Orçamento como sendo os critérios que seriam considerados pelo Gerente de Projetos, enquanto eles próprios (os investidores) consideram o critério Financeiro como critério de sucesso principal, deixando claro que na percepção do Investidor os Gerentes de Projeto valorizam itens diferentes dos investidores.

Interessante perceber que quando questionados sobre se os Gerentes dos Projetos concordam com a visão do Investidor e vice-versa, 50% dos respondentes afirmaram que não, sugerindo que independentemente de ter uma visão diferente ou não, um grupo tem a percepção de que o outro utiliza critérios diferentes.

Objetivo D. Com relação a participação do respondente no estabelecimento dos critérios de sucesso, é possível perceber que todos os Investidores respondentes participaram indicando critérios de sucesso utilizados no projeto, resultado que quando comparado ao grupo dos Gerentes dos Projetos, apenas 25% dos respondentes indicaram critérios. Esses resultados sugerem possuírem os

Investidores voz mais ativa nas *start-ups* pesquisadas que os Gerentes dos Projetos, podendo, mais facilmente, indicar e eleger critérios de sucesso.

Objetivo E. Buscando identificar critérios de sucesso que o respondente considera essenciais para o projeto, mas não foram considerados dentre os selecionados para o mesmo, apenas um dos investidores indicou dois critérios com foco no negócio: ritmo de vendas e ciclo de venda; enquanto 75% dos Gerentes de Projeto indicaram critérios, sendo os critérios indicados: custo, prazo, orçamento, não alteração do escopo, alinhamento estratégico, gestão adequada do projeto, manter a equipe com alocação total de trabalho e manter o rodízio de alocação de pessoas entre projetos.

Nesse caso, considerando que os critérios indicados pelos Gerentes de Projeto abordaram diversos temas como o financeiro, o prazo, o escopo, a gestão etc, é possível imaginar que à época da definição dos critérios os Gerentes de Projeto não foram totalmente ouvidos, ficando com sugestões para apresentar, corroborando com a hipótese do objetivo D em que os Investidores possuem voz mais ativa no estabelecimento dos critérios de sucesso.

Objetivo F. Já em relação ao ambiente onde as empresas *start-ups* se inserem, e considerando o ponto de vista estratégico, a pesquisa sugeriu o entendimento de que independente do número de projetos de uma *start-up*, todos os projetos se tornam extremamente importantes dentro do contexto da empresa, haja vista que a pressão por retorno e por cumprimento do prazo do projeto é constante. Sendo fato, que na empresa onde constavam vários projetos ao mesmo tempo, o dono do negócio exercia um controle forte quanto à alocação dos funcionários, pois todos os projetos deveriam estar “em andamento” ao mesmo tempo, e, nas empresas com apenas um projeto, existia uma expectativa de término rápido do projeto para que o mesmo começasse a gerar receitas para a empresa. Esses fatos sugerem que o fator de controle ou acompanhamento é a produtividade do time vs. os critérios estabelecidos para o(s) projeto(s), na soma fazendo parte do planejamento estratégico da empresa.

Ainda nesse âmbito da pesquisa, ficou perceptível que em quase todos os casos ocorreu a multifuncionalidade do gerente do projeto atuando também como desenvolvedor, parecendo ser uma característica das *start-ups*, o reflexo do fato do desenvolvedor ser o único fundador (como no caso do serviço de busca) ou por ter

um time com poucos recursos humanos (como no caso do software de e-commerce).

Ao final, como conclusão em resposta à proposição “Qual o grau de relação entre o sucesso, dos projetos de software para web, para o gerente do projeto e para o investidor, em meio ao ambiente das empresas *start-ups* brasileiras?” foi possível observar que os critérios de sucesso para os gerentes dos projetos parecem ser bastante claros e absolutos, pois não existe uma grande divergência na percepção dos gerentes dos projetos sobre os seus próprios critérios de sucesso e os dos investidores. Do outro lado, existe uma divergência na percepção dos Investidores sobre os seus próprios critérios de sucesso e os dos gerentes de projetos, na qual os investidores pensam ter uma visão diferente para os critérios de sucesso, o que não necessariamente é a realidade quando se compara com os resultados dos Gerentes de Projeto. Assim, pode-se concluir que existe um baixo alinhamento entre os grupos quando se leva em consideração o sucesso dos projetos de software para web das empresas *start-ups* brasileiras.

Por fim restam algumas sugestões para acadêmicos buscando desenvolver mais o assunto e empreendedores que busquem implementar os resultados do estudo.

Sugestões para análise em outros estudos de caso

Para os acadêmicos que decidirem utilizar as teorias apresentadas para fundamentar novas pesquisas, vale a pena salientar que, uma vez que os estudos de caso não corroboraram com a teoria existente, talvez seja necessária uma adaptação, ou mesmo recriação, de uma teoria para os casos brasileiros, já que a teoria utilizada é em grande parte baseada em casos estrangeiros.

Outra sugestão para análise posterior, seria a comparação do grau de relação dos critérios de sucesso dos gerentes de projeto e dos investidores tomando como base o mesmo projeto, o que permitiria confirmar a hipótese de que cada grupo acredita possuir clareza suficiente sobre os critérios de sucesso dos demais, mesmo que isso não seja a realidade.

Sugestões para os empreendedores

Já para os empreendedores que buscarem utilizar os resultados do estudo, o autor sugere definir claramente quais são os critérios de sucesso de cada projeto e, a partir da definição, classificar a ordem de prioridade dos critérios, visando uma clareza de atuação com foco no resultado, o que não pareceu ser comum perante os casos estudados.

Os critérios identificados neste estudo juntamente com os critérios clássicos de escopo, prazo e custo poderão contribuir para promover um melhor alinhamento entre os interesses dos *stakeholders* dos projetos (inclusive gerentes de projetos e investidores) tanto de empreendimentos em andamento quanto no planejamento de novos empreendimentos e/ou projetos futuros de *start-ups* no Brasil.

Ademais, com a implantação dos critérios de sucesso, um benefício potencial é o possível aumento do índice de sucesso dos projetos, resultado especificamente do foco nos objetivos gerados a partir da definição clara dos critérios de sucesso.

Ao final do projeto, sugere-se utilizar a tabela, da conclusão do objetivo B, para avaliação do sucesso ou não do projeto.

Concluindo, o autor considera o estudo bem sucedido principalmente devido a pesquisa ser realizada com respondentes altamente experientes em sua área (todos com ao menos 3 anos de experiência); a reunião de uma documentação abrangente, identificada e catalogada; a estratificação do ambiente – em seu sentido mais amplo - das *start-ups* brasileiras; a análise fundamentada dos casos; o atendimento da proposição primária e dos objetivos estabelecidos para pesquisa (identificando grupos de critérios de sucesso, explorando a classificação de sucesso, explorando a percepção de um grupo sobre os critérios escolhidos pelo outro, identificando a participação dos respondentes e a concordância dos mesmos nos critérios eleitos); e fundamentalmente por ter explorado *start-ups* web brasileiras, empresas ainda pouco exploradas na pesquisa acadêmica nacional, deixando um conjunto de *insights*, hipóteses e sugestões para futuras pesquisas e trabalhos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ABDI. **A indústria de Private Equity e Venture Capital – 2º Censo Brasileiro**. Mar/2011. Disponível em: http://www.abdi.com.br/Estudo/Private%20Equity%20e%20Venture_Censo2206_BAIXA.pdf

ABVCAP. **Sobre o Setor**. Acesso em 13/08/2011. Disponível em: <http://www.abvcap.com.br/Download/IndustriaPEVCSobreSetor/21.pdf>

ABVCAP (2). **Private equity e venture Capital em ação**; Julho/Agosto de 2008. Disponível em: <http://www.abvcap.com.br/Download/CasosDeSucesso/213.pdf>

ALMEIDA, Ricardo; e OLIVEIRA, Marcelo. **Mirando Resultados: Uma metodologia para Planejamento e Gestão de Projetos e-Business**. São Paulo: Novatec, 2002.

BAKER, B. N., MURPHY, D. C., & FISHER, D. (1988). **Factors affecting project success**. In: Cleland, D. I. & King, W. R. (Eds.) *Project Management Handbook*, second edition pp. 902 – 909. New York: Van Nostrand Reinhold.

BAKER, B.N., MURPHY, D.C. & FISHER, D. (1983). **Factors affecting project success**, *Project Management Handbook* (ed.) D.I. Cleland & W.R. King, Van Nostrand Reinhold, NY, pp669-685.

BANNERMAN, Paul L. **Defining Project Success: A Multilevel Framework**. Sydney: Project Management Institute, 2008.

BODIE, Zvi; MARCUS, Alan J.; KANE, Alex. **Investimentos**. 8 Ed. Porto Alegre: Artmed: 2010.

CGEE. **Apoio integrado ao empreendedorismo**. 2002-2003. Disponível em: http://www.finep.gov.br/fundos_setoriais/verde_amarelo/documentos/ct-fva02apoio_empreend.pdf

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R. & SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COOKE-DAVIES, Terry. **The “real” success factors on projects**. International Journal of Project Management: 2002.

DAMODARAN, Aswath. **The Facebook Valuation!** Disponível em: <http://aswathdamodaran.blogspot.com/2011/01/facebook-valuation.html>. Acesso em 02 de Novembro de 2011.

DOWNES, John & GOODMAN, Jordan Elliot. **Dicionário de Termos Financeiros e de Investimento**. São Paulo: Nobel, 1993.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

EXAME; Yuri, GITAHY. **O que é uma startup?** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>. Acesso em 14 de Novembro de 2011.

GRAHAM, Benjamin. **O investidor inteligente**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 4 Ed.

HERCULANO, Mônica. **Dois bilhões de pessoas no mundo usam internet**. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br/convergencia/dois-bilhoes-de-pessoas-no-mundo-usam-internet/>>. Acesso em 04 de Setembro de 2012.

INTERNATIONAL, The Standish Group. **CHAOS Summary 2009**. Disponível em: <http://www.portal.state.pa.us/portal/server.pt/document/690719/chaos_summary_2009_pdf>. Acesso em 03 de Novembro de 2011.

KERZNER, H. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. New York: John Wiley, 2001.

LECHTER, Michael A. **Como conseguir dinheiro: A arte de atrair dinheiro de outras pessoas para seus empreendimentos e investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARTINS, Gilberto A. **Estudo de Caso: Uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. Artigo publicado na RCO – FEARP/USP, v.2, n. 2, p. 8 – 18 jan./abr. 2008.

NOTES, Small Business. **Angel Investors – Profile**. Disponível em <<http://www.smallbusinessnotes.com/business-finances/angel-investors.html>>. Acesso em 08 de Abril de 2012.

PASSOS, Maria Luiza G. de Souza. **Desburocratizando o Gerenciamento de Projetos**. Julho 2008. Acesso em: 26 de Dezembro de 2011. Disponível em <http://www.pmies.org.br/clickadmin/midias/data/desburocratizand_gerenc_projetos_maria_luiza.pdf>.

PASSOS, Maria Luiza G. de Souza. **Gerenciamento de projetos para pequenas empresas: combinando boas práticas com simplicidade**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

PMI. **Project Management Body of Knowledge**. PMI, 3ª.ed, 2004.

PRABHAKAR, G. P. **What is Project Success: A Literature Review**. International Journal of Business and Management: United Kingdom, 2008.

PRADO, Darci. **Pesquisa 2010: Maturidade e sucesso em projetos de T.I.**. 2011.

PRADO, Darci. **O que é sucesso?** Revista MundoPM, Número 12. Dez2006/Jan2007.

SALIM, Cesar Simões, et Al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE. **O que é uma startup?** Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 14 de Novembro de 2011.

SHENHAR, J. Aaron; LEVY, Ofer; DVIR, Dov. **Mapping the Dimensions of Project Success**. Project Management Journal, Vol. 28, Number 2, 1997.

SIEGELAUB, Jay M. **Da Tripla à Sêxtupla Restrição: Um modelo de destaque para controle de projetos no Prince2**. Revista Mundo PM, Ano 6, Nº 33, Jun/Jul 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO I – Questionário I – Gerente de Projetos

QUESTIONÁRIO

Objetivo do Questionário: Esse questionário visa subsidiar a monografia do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos da UFPR com dados relacionados ao tema “Os critérios de sucesso em projetos de software web em empresas *start-ups* brasileiras”.

O público respondente são investidores, donos de negócios on-line ou coordenadores/gerentes de projeto que já tiveram contato com empresas start-ups na web brasileira.

O que você ganha participando desse projeto?

Através da reflexão dada para as respostas, insights poderão surgir para seus novos projetos e além disso você poderá receber:

() o relatório final da pesquisa, que pode ajudar a minimizar erros e aumentar acertos nos seus novos projetos;

() uma cópia da monografia via pdf enviada por e-mail.

NOME:

E-MAIL:

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DE RESULTADOS COM MENÇÃO DO MEU NOME? () SIM () NÃO

1. PERFIL DO ENTREVISTADO

1.A. Você participa ou já participou do projeto de uma empresa Start-Up (com até três anos de vida) com foco em desenvolvimento de software ou produto voltado para web (ex: negócio online, portal, comércio eletrônico, portal de intranet ou outro produto web) ?

() Sim, participei do projeto, mas não participo mais (por qualquer motivo)

() Sim, participei do projeto em empresa Start-Up

() Sim, participo faz 2 anos () Sim, participo e faz entre 2 e 4 anos () Sim, participo e faz mais de 4 anos

() Não

1.B. Em qual papel você considera que tem/tenha participado?

() Dono do projeto () Dono do negócio/sócio () Investidor () Patrocinador/Sponsor

() Gerente de projetos () Coordenador/Líder de projeto () Entusiasta () Desenvolvedor

1.C. Já participou nesse mesmo papel em outra empresa start-up?

() Sim () Sim, mas não diretamente () Não

1.D. Você possui alguma certificação relacionada ao gerenciamento de projetos (GP)?

() PMP/PMI () IPMA () CMMi () Não possui certificação em GP

1.E. Caso tenha respondido “Gerente de projetos, Líder de projeto ou Coordenador de projetos” na questão 1.B, quanto tempo de experiência você possui na função?

() Até 1 ano () Entre 1 e 3 anos () Entre 3 e 5 anos () Entre 5 e 7 anos () Mais de 7 anos

1.F. Qual a sua formação?

() Bacharelado em Ciência da Computação (4 anos de estudo) ou curso voltado a Tecnologia da Informação

() Tecnólogo da Informação (2 anos de estudo) ou outro curso com foco na formação de tecnólogo

() Bacharelado em Engenharia () Bacharelado em Economia

() Bacharelado em Administração () Bacharelado em Ciências Contábeis

() Possui apenas o 2º grau () Outros : _____

Obrigado por responder a primeira parte da pesquisa! A partir de agora convido-o a responder algumas perguntas sobre o perfil e o tipo do projeto.

2. PERFIL E TIPO DO PROJETO

Para fins dessa pesquisa, sugerimos que você selecione uma única experiência de que participou em empresa Start-Up, de forma que todas as perguntas sejam respondidas baseadas nessa experiência.

2.A. Qual o nome do projeto? R: _____ ou ☐ Não posso revelar no momento

2.B. É possível encontrar informações na web sobre esse produto/site? ☐ Sim ☐ Não

2.C. Se não, resuma brevemente qual era o projeto, posicionamento e público-alvo

2.D. Qual o faturamento atual da empresa em questão? R\$ _____ ou

☐ A empresa não chegou a ser implantada, terminando em sua fase de desenvolvimento.

2.E. Qual o orçamento do projeto (na época)? R\$ _____

2.F. Quanto a complexidade tecnológica, você considera esse projeto com:

☐ Alta complexidade ☐ Média complexidade ☐ Baixa complexidade

2.G. Quanto ao risco do projeto e a propensão a problemas, você considera esse projeto:

☐ Risco alto ☐ Risco médio ☐ Risco baixo

2.H. Quantas pessoas trabalharam no projeto de desenvolvimento da empresa?

☐ Até 3 pessoas ☐ Entre 3 e 5 pessoas ☐ Entre 5 e 8 pessoas

☐ Entre 8 e 15 pessoas ☐ Mais que 15 pessoas

2.I. Qual o grau de capacitação dos profissionais de desenvolvimento do projeto?

☐ Alta capacitação ☐ Capacitação média ☐ Baixa capacitação

2.J. Qual a duração aproximada do desenvolvimento do projeto (antes do lançamento):

☐ Até 6 meses ☐ Entre 6 meses e 1 ano ☐ Entre 1 ano e 2 anos
☐ Entre 2 anos e 3 anos ☐ Acima de 3 anos

2.K. O projeto que você está tomando como base foi considerado um projeto de sucesso?

☐ Sim ☐ Não ☐ Alguns participantes consideraram um sucesso

☐ A maioria dos participantes não considerou um sucesso

☐ O projeto ainda está em andamento ☐ Não gostaria de opinar nesse caso

Obrigado por responder a primeira e a segunda parte da pesquisa! Agora vamos para a última e mais interessante parte da pesquisa, que aborda a percepção de sucesso do projeto.

3. PERCEPÇÃO DE SUCESSO SOBRE O PROJETO

Critérios de Sucesso são adjetivos ou nomes que visam qualificar quando algo é um sucesso ou não, por exemplo: custo, prazo, escopo, qualidade etc.

3.A. Utilizando-se da tabela abaixo, por gentileza, identifique em ordem de prioridade quais os **critérios que na sua visão** foram/estão sendo considerados para a **definição de sucesso desse projeto**. Caso perceba útil é possível utilizar as sugestões de critérios listadas abaixo:

Custo	Prazo	Orçamento	Benefícios Adequados
Qualidade do Produto			
Retorno Financeiro do Projeto		Motivação da Equipe	Desenvolvimento do Time Visual
Alinhamento Estratégico		Cliente/Usuário satisfeito	Agregação de Valor para o Negócio
Entrega das Funcionalidades		Finalidade de Uso Adequada	Experiência Agregada ao Time
Não alteração do Escopo		Gestão Adequada do Projeto	
Retorno sobre o investimento no Negócio			Vantagem Competitiva para a Organização

Ordem	Critérios de Sucesso
1	Critério 01
2	Critério 02
3	Critério 03

4	Critério 04
5	Critério 05
6	Critério 06
7	Critério 07

() Lembro apenas dos critérios acima

() Lembrei de todos

3.B. Dos critérios relacionados na tabela anterior, algum(s) em específico foi(ram) indicação sua? Se sim, gentileza assinalar na coluna “Minha Indicação”.

Ordem	Critérios de Sucesso	Minha Indicação
1	Critério 01	
2	Critério 02	
3	Critério 03	
4	Critério 04	
5	Critério 05	
6	Critério 06	
7	Critério 07	

() Lembro apenas das indicações acima

() Lembrei de todas as indicações

3.C. Existe algum outro critério que você considera importante mas que por algum motivo não foi considerado na lista de critérios de sucesso do projeto?

() Sim. Quais? 1)

2)

3)

() Não, fiquei satisfeito com os critérios utilizados.

3.D. Há quanto tempo esse projeto foi terminado?

() Menos de 1 ano () Entre 1 e 2 anos () Entre 2 e 4 anos () Mais de 4 anos

3.E. Qual o percentual atual de completude do projeto?

() 0% - 30% () 30% - 60% () 60% - 90% () 90% - 100%

3.F. Os critérios de sucesso foram alterados ou critérios foram acrescentados após a definição inicial do projeto?

() Sim, critérios foram acrescentados após a definição inicial

() Não, não foram acrescentados critérios novos

Se sim,

3.G. Quais os critérios de sucesso finais?

Ordem	Critérios de Sucesso
1	Critério 01
2	Critério 02
3	Critério 03
4	Critério 04
5	Critério 05
6	Critério 06
7	Critério 07

() Lembro apenas dos critérios acima

() Lembrei de todos

3.H. Dos critérios relacionados na tabela anterior, quais, em específico, foram indicação sua? Gentileza assinalar na coluna “Minha Indicação”.

Ordem	Critérios de Sucesso	Minha Indicação
1	Critério 01	
2	Critério 02	

3	Critério 03	
4	Critério 04	
5	Critério 05	
6	Critério 06	
7	Critério 07	

() Lembro apenas das indicações acima

() Lembrei de todas as indicações

3.I. A partir dos critérios de sucesso finais do projeto, por gentileza identifique em cada um dos critérios e a partir da **sua percepção se o projeto foi considerado como de sucesso logo após o término do projeto.**

Ordem	Critérios de Sucesso	Ao final do Projeto
1	Critério 01	Sucesso/Insucesso
2	Critério 02	Sucesso/Insucesso
3	Critério 03	Sucesso/Insucesso
4	Critério 04	Sucesso/Insucesso
5	Critério 05	Sucesso/Insucesso
6	Critério 06	Sucesso/Insucesso
7	Critério 07	Sucesso/Insucesso

3.J. O projeto continua a ser utilizado (está no ar)?

() Sim () Não () Não, a empresa faliu () O projeto não chegou a ser implantado () Não sei dizer

3.K. E depois de 2 ou 3 anos?

Por gentileza identifique se você percebeu o projeto como de sucesso logo após 2 ou 3 anos do término do projeto.

Ordem	Critérios de Sucesso	2 ou 3 anos depois
1	Critério 01	Sucesso/Insucesso
2	Critério 02	Sucesso/Insucesso
3	Critério 03	Sucesso/Insucesso
4	Critério 04	Sucesso/Insucesso
5	Critério 05	Sucesso/Insucesso
6	Critério 06	Sucesso/Insucesso
7	Critério 07	Sucesso/Insucesso

3.L. Caso você tenha assinalado a questão **1.B.** como Gerente de projetos, Coordenador/Líder de projeto, Entusiasta ou Desenvolvedor, por gentileza responder a questão abaixo:

Utilizando-se da tabela abaixo identifique em ordem de prioridade quais **os critérios que na sua visão** foram considerados **pelo INVESTIDOR DO PROJETO**/da empresa *start-up* para a percepção de sucesso desse projeto. Caso perceba útil é possível utilizar as sugestões de critérios listadas abaixo:

Custo	Prazo	Orçamento	Benefícios Adequados
Qualidade do Produto			
Retorno Financeiro		Motivação da Equipe	Desenvolvimento do Time
do Projeto			Visual
Alinhamento Estratégico		Cliente/Usuário satisfeito	Agregação de Valor para o Negócio
Entrega das Funcionalidades		Finalidade de Uso Adequada	Experiência Agregada ao Time

Não alteração do Escopo
Retorno sobre o investimento no Negócio
Organização

Gestão Adequada do Projeto

Vantagem Competitiva para a

Ordem	Critérios de Sucesso
1	Critério 01
2	Critério 02
3	Critério 03
4	Critério 04
5	Critério 05
6	Critério 06
7	Critério 07

() Lembro apenas dos critérios acima

() Lembrei de todos

3.M. A partir dos critérios de sucesso apresentados na questão **3.O.** por gentileza identifique se **na sua visão o projeto foi percebido como de sucesso pelo INVESTIDOR DO PROJETO**/da empresa *start-up* logo após o término do projeto.

Ordem	Critérios de Sucesso	Ao final do Projeto
1	Critério 01	Sucesso/Insucesso
2	Critério 02	Sucesso/Insucesso
3	Critério 03	Sucesso/Insucesso
4	Critério 04	Sucesso/Insucesso
5	Critério 05	Sucesso/Insucesso
6	Critério 06	Sucesso/Insucesso
7	Critério 07	Sucesso/Insucesso

3.N. E depois de 2 ou 3 anos? Por gentileza identifique se o projeto foi percebido como de sucesso pelo INVESTIDOR DO PROJETO/da empresa *start-up* logo após 2 ou 3 anos do término do projeto.

Ordem	Critérios de Sucesso	2 ou 3 anos depois
1	Critério 01	Sucesso/Insucesso
2	Critério 02	Sucesso/Insucesso
3	Critério 03	Sucesso/Insucesso
4	Critério 04	Sucesso/Insucesso
5	Critério 05	Sucesso/Insucesso
6	Critério 06	Sucesso/Insucesso
7	Critério 07	Sucesso/Insucesso

3.O. Você concorda com os critérios de sucesso da percepção do investidor?

() Sim

() Não

() Não sei dizer

3.P. Se o seu projeto foi considerado de sucesso, você teve a percepção de que o projeto foi ajudado por algum fator externo?

() Sim

() Não

Você conhece algum profissional que poderia nos ajudar respondendo a essa pesquisa?

Por favor nos indique o nome e o e-mail :

NOME:

E-MAIL:

ANEXO II – Questionário II – Investidor

Objetivo do Questionário: Esse questionário visa subsidiar a monografia do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos da UFPR com dados relacionados ao tema “Os critérios de sucesso em projetos de software web em empresas *start-ups* brasileiras”.
O público respondente são investidores, donos de negócios on-line ou coordenadores/gerentes de projeto que já tiveram contato com empresas start-ups na web brasileira.

O que você ganha participando desse projeto?

Através da reflexão dada para as respostas, insights poderão surgir para seus novos projetos e além disso você poderá receber:

- ☐ o relatório final da pesquisa, que pode ajudar a minimizar erros e aumentar acertos nos seus novos projetos;
- ☐ uma cópia da monografia via pdf enviada por e-mail.

NOME:

E-MAIL:

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DE RESULTADOS COM MENÇÃO DO MEU NOME? ☐ SIM ☐ NÃO

1. PERFIL DO ENTREVISTADO

1.A. Você participa ou já participou do projeto de uma empresa Start-Up (com até três anos de vida) com foco em desenvolvimento de software ou produto voltado para web (ex: negócio online, portal, comércio eletrônico, portal de intranet ou outro produto web) ?

- ☐ Sim, participei do projeto, mas não participo mais (por qualquer motivo)
- ☐ Sim, participei do projeto em empresa Start-Up
- ☐ Sim, participo faz 2 anos ☐ Sim, participo e faz entre 2 e 4 anos ☐ Sim, participo e faz mais de 4 anos
- ☐ Não

1.B. Em qual papel você considera que tem/tenha participado?

- ☐ Dono do projeto ☐ Dono do negócio/sócio ☐ Investidor ☐ Patrocinador/Sponsor
- ☐ Gerente de projetos ☐ Coordenador/Líder de projeto ☐ Entusiasta ☐ Desenvolvedor

1.C. Já participou nesse mesmo papel em outra empresa start-up?

- ☐ Sim ☐ Sim, mas não diretamente ☐ Não

1.D. Você possui alguma certificação relacionada ao gerenciamento de projetos (GP)?

- ☐ PMP/PMI ☐ IPMA ☐ CMMi ☐ Não possui certificação em GP

1.E. Caso tenha respondido “Investidor, Dono do negócio/sócio, Dono do Projeto ou Patrocinador/Sponsor” na questão 1.B, quanto tempo de experiência você possui na função?

- ☐ Até 1 ano ☐ Entre 1 e 3 anos ☐ Entre 3 e 5 anos ☐ Entre 5 e 7 anos ☐ Mais de 7 anos

1.F. Qual a sua formação?

- ☐ Bacharelado em Ciência da Computação (4 anos de estudo) ou curso voltado a Tecnologia da Informação
- ☐ Tecnólogo da Informação (2 anos de estudo) ou outro curso com foco na formação de tecnólogo
- ☐ Bacharelado em Engenharia ☐ Bacharelado em Economia
- ☐ Bacharelado em Administração ☐ Bacharelado em Ciências Contábeis
- ☐ Possui apenas o 2º grau ☐ Outros : _____

Obrigado por responder a primeira parte da pesquisa! A partir de agora convido-o a responder algumas perguntas sobre o perfil e o tipo do projeto.

2. PERFIL E TIPO DO PROJETO

Para fins dessa pesquisa, sugerimos que você selecione uma única experiência de que participou em empresa Start-Up, de forma que todas as perguntas sejam respondidas baseadas nessa experiência.

2.A. Qual o nome do projeto? R: _____ ou ☐ Não posso revelar no momento

2.B. É possível encontrar informações na web sobre esse produto/site? ☐ Sim ☐ Não

2.C. Se não, resuma brevemente qual era o projeto, posicionamento e público-alvo

2.D. Qual o faturamento atual da empresa em questão? R\$ _____ ou

☐ A empresa não chegou a ser implantada, terminando em sua fase de desenvolvimento.

2.E. Qual o orçamento do projeto (na época)? R\$ _____

2.F. Quanto a complexidade tecnológica, você considera esse projeto com:

☐ Alta complexidade ☐ Média complexidade ☐ Baixa complexidade

2.G. Quanto ao risco do projeto e a propensão a problemas, você considera esse projeto:

☐ Risco alto ☐ Risco médio ☐ Risco baixo

2.H. Quantas pessoas trabalham/trabalharam no projeto de desenvolvimento da empresa?

☐ Até 3 pessoas ☐ Entre 3 e 5 pessoas ☐ Entre 5 e 8 pessoas

☐ Entre 8 e 15 pessoas ☐ Mais que 15 pessoas

2.I. Qual o grau de capacitação dos profissionais de desenvolvimento do projeto?

☐ Alta capacitação ☐ Capacitação média ☐ Baixa capacitação

2.J. Qual a duração aproximada do desenvolvimento do projeto (antes do lançamento):

☐ Até 6 meses ☐ Entre 6 meses e 1 ano ☐ Entre 1 ano e 2 anos

☐ Entre 2 anos e 3 anos ☐ Acima de 3 anos

2.K. O projeto que você está tomando como base foi considerado um projeto de sucesso?

☐ Sim ☐ Não ☐ Alguns participantes consideraram um sucesso

☐ A maioria dos participantes não considerou um sucesso

☐ O projeto ainda está em andamento ☐ Não gostaria de opinar nesse caso

Obrigado por responder a primeira e a segunda parte da pesquisa! Agora vamos para a última e mais interessante parte da pesquisa, que aborda a percepção de sucesso do projeto.

3. PERCEPÇÃO DE SUCESSO SOBRE O PROJETO

Critérios de Sucesso são adjetivos ou nomes que visam qualificar quando algo é um sucesso ou não, por exemplo: custo, prazo, escopo, qualidade etc.

3.A. Utilizando-se da tabela abaixo, por gentileza, identifique em ordem de prioridade quais os **critérios que na sua visão** foram/estão sendo considerados para a **definição de sucesso desse projeto**. Caso perceba útil é possível utilizar as sugestões de critérios listadas abaixo:

Custo	Prazo	Orçamento	Benefícios Adequados
Qualidade do Produto			
Retorno Financeiro do Projeto	Motivação da Equipe	Desenvolvimento do Time	Visual
Alinhamento Estratégico	Cliente/Usuário satisfeito	Agregação de Valor para o Negócio	
Entrega das Funcionalidades	Finalidade de Uso Adequada	Experiência Agregada ao Time	
Não alteração do Escopo	Gestão Adequada do Projeto		
Retorno sobre o investimento no Negócio		Vantagem Competitiva para a Organização	

Ordem	Critérios de Sucesso
1	Critério 01
2	Critério 02
3	Critério 03

4	Critério 04
5	Critério 05
6	Critério 06
7	Critério 07

() Lembro apenas dos critérios acima

() Lembrei de todos

3.B. Dos critérios relacionados na tabela anterior, algum(s) em específico foi(ram) indicação sua? Se sim, gentileza assinalar na coluna “Minha Indicação”.

Ordem	Critérios de Sucesso	Minha Indicação
1	Critério 01	
2	Critério 02	
3	Critério 03	
4	Critério 04	
5	Critério 05	
6	Critério 06	
7	Critério 07	

() Lembro apenas das indicações acima

() Lembrei de todas as indicações

3.C. Existe algum outro critério que você considera importante mas que por algum motivo não foi considerado na lista de critérios de sucesso do projeto?

() Sim. Quais? 1)

2)

3)

() Não, fiquei satisfeito com os critérios utilizados.

3.D. Há quanto tempo esse projeto foi terminado?

() Menos de 1 ano () Entre 1 e 2 anos () Entre 2 e 4 anos () Mais de 4 anos

3.E. Qual o percentual atual de completude do projeto?

() 0% - 30% () 30% - 60% () 60% - 90% () 90% - 100%

3.F. Os critérios de sucesso foram alterados ou critérios foram acrescentados após a definição inicial do projeto?

() Sim, critérios foram acrescentados após a definição inicial

() Não, não foram acrescentados critérios novos

Se sim,

3.G. Quais os critérios de sucesso finais?

Ordem	Critérios de Sucesso
1	Critério 01
2	Critério 02
3	Critério 03
4	Critério 04
5	Critério 05
6	Critério 06
7	Critério 07

() Lembro apenas dos critérios acima

() Lembrei de todos

3.H. Dos critérios relacionados na tabela anterior, quais, em específico, foram indicação sua? Gentileza assinalar na coluna “Minha Indicação”.

Ordem	Critérios de Sucesso	Minha Indicação
1	Critério 01	

2	Critério 02	
3	Critério 03	
4	Critério 04	
5	Critério 05	
6	Critério 06	
7	Critério 07	

() Lembro apenas das indicações acima

() Lembrei de todas as indicações

3.I. A partir dos critérios de sucesso finais do projeto, por gentileza identifique em cada um dos critérios e a partir da **sua percepção se o projeto foi considerado como de sucesso logo após o término do projeto.**

Ordem	Critérios de Sucesso	Ao final do Projeto
1	Critério 01	Sucesso/Insucesso
2	Critério 02	Sucesso/Insucesso
3	Critério 03	Sucesso/Insucesso
4	Critério 04	Sucesso/Insucesso
5	Critério 05	Sucesso/Insucesso
6	Critério 06	Sucesso/Insucesso
7	Critério 07	Sucesso/Insucesso

3.J. O projeto continua a ser utilizado (está no ar)?

() Sim () Não () Não, a empresa faliu () O projeto não chegou a ser implantado () Não sei dizer

3.K. E depois de 2 ou 3 anos?

Por gentileza identifique se você percebeu o projeto como de sucesso logo após 2 ou 3 anos do término do projeto.

Ordem	Critérios de Sucesso	2 ou 3 anos depois
1	Critério 01	Sucesso/Insucesso
2	Critério 02	Sucesso/Insucesso
3	Critério 03	Sucesso/Insucesso
4	Critério 04	Sucesso/Insucesso
5	Critério 05	Sucesso/Insucesso
6	Critério 06	Sucesso/Insucesso
7	Critério 07	Sucesso/Insucesso

3.L. Caso você tenha assinalado a questão **1.B.** como “Investidor, Dono do negócio/sócio, Dono do Projeto ou Patrocinador/Sponsor”, por gentileza responder a questão abaixo:

Utilizando-se da tabela abaixo identifique em ordem de prioridade quais **os critérios que na sua visão** foram considerados **pelo GERENTE DE PROJETO** da empresa *start-up* para a percepção de sucesso desse projeto. Caso perceba útil é possível utilizar as sugestões de critérios listadas abaixo:

Custo	Prazo	Orçamento	Benefícios Adequados
Qualidade do Produto			
Retorno Financeiro do Projeto		Motivação da Equipe	Desenvolvimento do Time Visual
Alinhamento Estratégico		Cliente/Usuário satisfeito	Agregação de Valor para o Negócio
Entrega das Funcionalidades		Finalidade de Uso Adequada	Experiência Agregada ao Time
Não alteração do Escopo		Gestão Adequada do Projeto	

Retorno sobre o investimento no Negócio
Organização

Vantagem Competitiva para a

Ordem	Critérios de Sucesso
1	Critério 01
2	Critério 02
3	Critério 03
4	Critério 04
5	Critério 05
6	Critério 06
7	Critério 07

() Lembro apenas dos critérios acima

() Lembrei de todos

3.M. A partir dos critérios de sucesso apresentados na questão **3.L.** por gentileza identifique se **na sua visão o projeto foi percebido como de sucesso pelo GERENTE DE PROJETO** da empresa *start-up* logo após o término do projeto.

Ordem	Critérios de Sucesso	Ao final do Projeto
1	Critério 01	Sucesso/Insucesso
2	Critério 02	Sucesso/Insucesso
3	Critério 03	Sucesso/Insucesso
4	Critério 04	Sucesso/Insucesso
5	Critério 05	Sucesso/Insucesso
6	Critério 06	Sucesso/Insucesso
7	Critério 07	Sucesso/Insucesso

3.N. E depois de 2 ou 3 anos? Por gentileza identifique se o projeto foi percebido como de sucesso pelo GERENTE DE PROJETO da empresa *start-up* logo após 2 ou 3 anos do término do projeto.

Ordem	Critérios de Sucesso	2 ou 3 anos depois
1	Critério 01	Sucesso/Insucesso
2	Critério 02	Sucesso/Insucesso
3	Critério 03	Sucesso/Insucesso
4	Critério 04	Sucesso/Insucesso
5	Critério 05	Sucesso/Insucesso
6	Critério 06	Sucesso/Insucesso
7	Critério 07	Sucesso/Insucesso

3.O. Você concorda com os critérios de sucesso da percepção do Gerente de Projeto?

() Sim

() Não

() Não sei dizer

3.P. Se o seu projeto foi considerado de sucesso, você teve a percepção de que o projeto foi ajudado por algum fator externo?

() Sim

() Não

Você conhece algum profissional que poderia nos ajudar respondendo a essa pesquisa?

Por favor nos indique o nome e o e-mail :

NOME:

E-MAIL:

ANEXO III – Fontes de Evidência

Nomenclatura

Grupo Investidores: INV100-000 : Investidores que participaram de projetos de Start-ups

Grupo Gerente de Projetos: GP100-000 : Gerentes de Projeto que participaram de projetos de Start-ups

Índice dos Estudos de Caso

Grupo Gerente de Projetos

GP100-001 - ROBERT RICE BRANDT

GP100-002 - YVES COOPER FURUSHO

GP100-003 - JONATHAN ROBERTO ROSA

GP100-004 - MAURO DA SILVA PINTO

Grupo Investidores

INV100-001 - SIGILOSO

INV100-002 – LEANDRO CORREIA XAVIER

Nota: O autor agradece a todos os participantes das pesquisas acima e também dos participantes das pesquisas que ao final não foram utilizadas no trabalho, são eles: EDUARDO VEIGA GRECA, FRIEDBERT KROEGER, GABRIEL KAIO, KARINA CURCIO e MARCO ANTONIO VALIM.